

TJAE

Tikrit Journal for
Administration & Economic Sciences
Journal Homepage: www.tu-Jaes.com



Enhancement of broad facilitation entitlements within the empowerment framework

A case study at the General Company for Textile and Leather Industries / Baghdad

Asst.prof.Dr.Raad Adnan Raouf
Faculty of Management and
Economics / University of Mosul
raad.adnan@yahoo.com

Researcher: Shahid Adel Saadoun (*)
Faculty of Management and
Economics / University of Mosul
shahdadel100@yahoo.com

ARTICLE INFO.

Article history:

-Received XXXXXX
- Accepted XXXX
-Available online:2018/6/1

Keywords:

- Employees
Empowerment
-mass customization.

Abstract :

The current study seek to determine the dimensions of the Employees Empowerment and the impact of it's in the achievement of the mass customization approaches in the industrial companies working in the field of textile and leather industry

Hence, the problem of the study has identified by questions concerning the possibility of adopting the dimensions of the Employees Empowerment and the impact of its to achieving the mass customization approaches as follows:

Is there a significant correlation between Employees Empowerment dimensions and mass customization approaches in the state company for textile and leather industries?

Is there a significant influence of Employees Empowerment dimensions in mass customization approaches in the state company for textile and leather industries?

Accordingly, the study relied on a questionnaire as a main tool for obtaining information, and used a number of statistical methods to test its hypotheses, by SPSS.V.23 package.

The study concluded with a number of conclusions, most notably the existence of a strong positive correlation between the variables of the study at the macro level, which indicates the importance of the dimensions of Employees Empowerment in mass customization approaches in the surveyed company, and Is there a significant influence of Employees Empowerment dimensions in mass customization in the company surveyed collectively , and this indicates that the dimensions of the Employees Empowerment enhance the activation of mass

(*) A research paper from the Master thesis entitled "Strengthening the entrances to the wide recommendation within the framework of empowering workers: a case study in the General Company for Textile and Leather Industries / Baghdad"

customization in the company surveyed.

the study presented a number of suggestions, the most important of which is the increasing interest by management of the company surveyed with the contents of managerial thought in the dimensions of Employees Empowerment and the in mass customization of the staff and the managers and enhancing its in staff to contribute to the survival of the business world and increasing the interest by management of the company in the study of the dimensions of the Employees Empowerment and the mass customization approaches and apply its in good way to implement it by conferences and training courses for managers and employees to improve performance in the fields of Employees Empowerment and mass customization.

المستخلص

سعت الدراسة الحالية الى تحديد ابعاد تمكين العاملين وأثرها في تعزيز مداخل الإيحاء الواسع في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية في بغداد باعتبار ان الشركة المبحوثة تسعى جاهدة لتلبية احتياجات السوق المحلية من انتاج طيف واسع من المنتجات المتنوعة، وقد حددت مشكلة الدراسة بعدت تساؤلات تتعلق بإمكانية اعتماد ابعاد تمكين العاملين وأثرها في تحقيق مداخل الإيحاء الواسع وكالاتي:

هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد تمكين العاملين ومداخل الإيحاء الواسع في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية؟

هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تمكين العاملين في مداخل الإيحاء الواسع في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية؟

وتتجلى اهمية البحث في دراسة واقع تمكين العاملين في الشركة المبحوثة وبيان مدى اسهامه في تعزيز مداخل الإيحاء الواسع الامر الذي يسهم في تعزيز موقعها التنافسي.

وهدفنا الدراسة الى تقديم اطار نظري وعملي يمكن الشركة من معرفة مستوى توجهها لتطبيق المتغيرات البحثية ومن ثم تحليل الواقع الميداني للتوصل الى النتائج ذات العلاقة بتطوير هذا التوجه عبر منهج وصفي وتحليلي، وقد اختيرت الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية مجتمعاً بحثياً لتوافر العديد من المتغيرات قيد البحث فيها، فيما تم اختيار عينة قسدية من العاملين في الشركة كعينة بحثية، وبموجب ذلك اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على المعلومات

مع استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات باعتماد برنامج SPSS.v.19

توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات لعل أبرزها وجود علاقة معنوية ايجابية بين متغيري الدراسة على المستوى الكلي، وهذا يدل على أهمية وجود أبعاد تمكين العاملين في تعزيز مداخل الإيحاء الواسع في الشركة المبحوثة، ووجود تأثير معنوي لتمكين العاملين في الإيحاء الواسع في الشركة المبحوثة.

وقدمت الدراسة عددا من المقترحات أهمها زيادة اهتمام ادارة الشركة المبحوثة بمضامين الفكر الاداري في مجالي أبعاد تمكين العاملين ومداخل الإيحاء الواسع وتعزيزها لدى المديرين والعاملين لما له من اسهام في البقاء في عالم الاعمال، فضلا عن زيادة اهتمام ادارة الشركة المبحوثة بأبعاد تمكين العاملين ومداخل الإيحاء الواسع والعمل على تطبيقها بشكل سليم من خلال عقد المؤتمرات والدورات التدريبية للمديرين والعاملين بهدف تحسين الاداء في مجالي تمكين العاملين والإيحاء الواسع.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الإيحاء الواسع

المقدمة:

تواجه الشركات موجةً من التغيرات والتحديات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والعلمية والتقنية، مما يتحتم على هذه الشركات مواجهة هذه التحديات من خلال اتخاذ الترتيبات اللازمة باعتماد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة، إذ ساعدت هذه المفاهيم في تحسين مستوى التفكير بتطوير أنشطة الإدارة وتبني استراتيجية ومداخل مختلفة تحسن من مستوى كفاءة أداء العاملين ومن ثم كفاءة أداء الشركات.

إن جوهر التغيرات في بيئة شركات اليوم نابعة من قدرات العنصر البشري الذي أصبح رأسمال مهم يحتل موقع الصدارة في الأسبقيات في العقل المنظمي، وعلى هذا الأساس تفكر الإدارات العليا بالطريقة التي تطور بها قدرات هذا المورد المهم طالما أنه يسهم في تحقيق الابتكار والإبداع للشركة لكونهم القادرين على إيجاد طرائق جديدة لخدمة زبائنهم، فضلاً عن ذلك لابد من توجيه الشركات عموماً، ولاسيما الصناعية منها نحو زيادة الاهتمام بتقويض الصلاحيات للعاملين واعطاءهم الثقة اللازمة ومراقبتهم على أعمالهم وتدريبهم بشكل مستمر إذ يعد ذلك اطاراً لتحقيق مداخل الإيضاء الواسع المنشودة. وقد تناولت الدراسة موضوعاً من خلال أربعة محاور وكالاتي:

١. منهجية الدراسة.

٢. الإطار النظري للدراسة.

٣. الإطار العملي للدراسة.

٤. الاستنتاجات والمقترحات.

١. الإطار المنهجي للدراسة:

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

ارتأى الباحثان في ضوء المعضلة الفكرية للدراسة الحالية والمشكلة القائمة على التقارب بين المحتوى الفكري والواقع العملي القيام بصياغة مجموعة من التساؤلات التي تعكس مشكلة الدراسة الحالية وذلك على النحو الاتي:

- ما مدى تصور العاملين في الشركة قيد الدراسة عن تمكين العاملين والإيضاء الواسع؟
- هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين والإيضاء الواسع؟
- هل يوجد تأثير معنوي لتمكين العاملين في الإيضاء الواسع؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة بالآتي:

- تقديم منهجية نظرية وعملية تساعد الشركة قيد الدراسة على فهم كيفية اعتماد تمكين العاملين في تحقيق الإيضاء الواسع.
- تحديد واقع تمكين العاملين وأهميتها للشركة وموقف هذه الشركة من هذا الموضوع الحيوي والاساليب التي تستخدمها لتحقيق إيضاءها الواسع.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- تحديد وتحليل طبيعة ونوع علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الحالية (تمكين العاملين، الإيضاء الواسع) للتأكد من صحة العلاقات السببية والمنطقية بين هذه المتغيرات.

- تقديم مجموعة من التوصيات واليات تفعيلها في الشركة المبحوثة وذلك وفق ما يستتمخض عنه نتائج البحث من اجل معالجة جوانب القصور والضعف في متغيري الدراسة سعيا نحو تعظيم الاستفادة من توظيف العلاقة بينهما.

رابعاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد تمكين العاملين ومداخل الإيحاء الواسع على المستوى الكلي وتنبتق منها الفرضية الفرعية: توجد علاقة ارتباط بين كل بعد من ابعاد تمكين العاملين ومداخل الإيحاء الواسع.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تمكين العاملين مجتمعة في مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة.

وينبتق عنها الفرضية الفرعية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تمكين العاملين بشكل منفرد مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة

سادساً: اساليب جمع البيانات والمعلومات

لاستكمال الفلسفة الفكرية للإطار النظري اعتمد الباحثان في جمع البيانات والمعلومات على الرسائل والأطاريح والمجلات العلمية والتقارير والبحوث والكتب ذات صلة بالموضوع، أما الاساليب الخاصة بالإطار العملي فقد تم الاعتماد على المقابلات الشخصية، واستمارة الاستبانة.

سابعاً: اساليب التحليل الاحصائي

استخدام الباحثان عدد من الوسائل الإحصائية المناسبة في وصف الأفراد المبحوثين أو تحديد علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة بهدف إستخلاص النتائج وهي (ال تكرارات والنسب المئوية، معامل الارتباط، معامل التحديد R^2 ، معامل ألفا كرونباخ، معامل الإنحدار الخطي البسيط، اختبار F، اختبار T).

ثامناً: حدود الدراسة

طبقت الدراسة في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية في العاصمة بغداد في العراق للفترة من (٢٠١٦/٦/٨ إلى ٢٠١٧/٢/١١) وشملت منتسبي الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية.

تاسعاً: وصف عينة الدراسة:

تم اختيار عينة قصدية من العاملين في الشركة وبواقع (٦٠) عاملاً وبمختلف المواقع الادارية والانتاجية، إذ بلغ معدل الذكور المستجيبين (٤٦,٧ %) والإناث (٥٣,٣ %)، وتبين ان النسبة الاكبر من الافراد عينة الدراسة ضمن الفئة (٣٠ سنة فأكثر).

وان (٩٠,١ %) من الأفراد المستجيبين يحملون مؤهلاً علمياً جيداً يمكنهم من فهم أسئلة الاستبيان والإجابة عليها على نحو صحيح ودقيق، كما بلغ مُعدل المبحوثين الذين لديهم سنوات خدمة (16 سنة فأكثر) (٧٦,٧ %) وهي تمثل النسبة الأكبر، مما يعني تمتع الشركة بأفراد ذوي خبرة طويلة تضمن إتقان العمل وتسهم في نمو الشركة وتطورها.

٢. الإطار النظري للدراسة

٢-١: تمكين العاملين

- مفهوم تمكين العاملين: التمكين يعني قوة العاملين وتعزيز القدرة على القيام بالأعمال بشكل متميز إذ ان الكلمة الانكليزية Empower تعني اعطاء القوة والقدرة في قاموس Oxford

(Alipour,et.al,2013:31)، وأشار (Boussalem,2014:144) هو عملية تحويل السلطة والمسؤولية من المستوى الاعلى (المدير) الى المستوى الادنى للشركة (العاملين). (Muthoni,2014:2)

وتم وصف التمكين على انه انهيار الهياكل الهرمية التقليدية من منظور الخدمة، ويعطي للعاملين السلطة والادارة بما يسهم في استقلالية العاملين في عملهم او زيادة المشاركة التي تؤدي الى زيادة صنع القرار بشكل اوسع داخل جدول اعمال ومصالح الشركة. ويرى الباحثان ان مفهوم تمكين العاملين يمثل المشاركة بين العاملين والادارة العليا وتفويض العاملين الصلاحيات اللازمة فيما يتعلق باتخاذ القرارات دون اللجوء الى الادارة العليا وتدريب العاملين بشكل كفوء ومنتظم فيما يحقق فوائد ايجابية لدى الشركة.

- **اهمية تمكين العاملين:** للتمكين اهمية كبيرة في سوق العمل لأنه يعتبر قضية مشتركة اذ انه يسمح للمدراء بتطبيق معارف ومهارات وخبرات جميع العاملين في الشركة، كما يسهم التمكين بإزالة الظروف التي تولد الشعور بالضعف ويعزز مشاعر الكفاءة الذاتية للعاملين ويعد التمكين مبدءاً اساساً للشركات التي تعتمد الابداع قاعدة دائمة للميزة التنافسية (Ezazi,et.al,2014:52).
- **أبعاد تمكين العاملين:** يتفق العديد من الكتاب والباحثين على ابعاد تمكين العاملين وعلى وفق التالي:

١. **المهمة:** يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها العامل او مجموعة من العمال للقيام بمهام عملهم، والى أي مدى يتم توجيههم، او حاجتهم للحصول على اذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، والى أي مدى توضح سياسات واجراءات الشركة ما يجب القيام به، ومن ثم اعطاء الفرصة للعاملين القيام بإنجاز المهام سعياً لتحقيق الاداء الفعال (سلامة، ٢٠١٠: ٢٣)، وبغض النظر عن القيود التنظيمية فان العاملين يميلون الى تحقيق المهام والاهداف المفهومة لديهم اي يكون السعي في تحقيقها بكفاءة وجدارة وهؤلاء العاملين يكونون اكثر ابتكاراً، واعلى مستوى، واكثر فاعلية في اداء مهامهم من العاملين الاخرين (Salek & Khoeini,2017:64).

٢. **المهارة:** اشار (Yaghi,2016:10) بان المهارة عنصر مهم في تطوير اداء العاملين في شركات الاعمال وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين ادائهم وبالتالي تحسين اداء الشركة. وتعني المهارة بانها الاعتقاد الفردي او الثقة حول قدرة العامل على القيام ببعض المهام بكفاءة ذاتية وجدارة (Islam,2016:180).

٣. **الحرية والاستقلالية:** تعكس الحرية والاستقلالية الاستقلال الذاتي في البدء والاستمرار في سلوكيات العمل (Theron,2010:30)، اذ تشكل الحرية البعد الاستراتيجي لتمكين العاملين لأنها تتضمن منحهم حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها (علي، احمد ٢٠١٣: ١٦٩)، في حين تشير الاستقلالية الى تقليص دور المشرفين في خطوط العمليات ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ اجراءات ذات مساحات واسعة كإعادة الهيكلة.

٤. **المشاركة بالمعلومات:** يجب على العاملين امتلاك المعرفة والخبرة اللازمة لإنجاز ما هو مطلوب فضلاً عن فهم السياسات والقرارات التنظيمية، وهناك علاقة ايجابية بين تحقيق المعلومات والالتزام التنظيمي (Hales,2010:501)، مع الاخذ بنظر الاعتبار ان كلما زادت الثقة بين المدراء والعاملين اثناء مشاركة المعلومات كلما كان تأثيرها ايجابياً على الشركة لان كل طرف لديه احتياجات داخلية وخارجية يرغبون بتحقيقها (Dewydar,2015:141).

٥. **القوة:** ان أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر الادارة او العاملين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بنظر الاعتبار المهام التي يقوم بها الافراد الممكنين.(سلامة، ٢٠١٠: ٢٣) يشمل استعمال القوة استراتيجيات يطلق عليها استراتيجيات التأثير، وهي عبارة عن طرق يحاول بها الافراد والجماعات من خلالها التأثير في سلوك الافراد والجماعات كي يسلكوا السلوك المطلوب سواء أخذ ذلك شكل التأثير على قرارات تصب في مصلحتهم او بصورة اخرى شكل التأثير الذي يؤدي الى منع قرارات لا تمثل منفعة لهم (Cole & Bruch, 2006: 586)، مع الاخذ بنظر الاعتبار ان اهمال بعد القوة يعني باننا غير الواثقين من اعمالنا وهذا يؤثر على نجاح الشركة بكاملها وان القوة تعني بان الفرد له القدرة على القيام بكل شيء في الشركة وهو ناتج عن الاعتقاد بقدراته على استعمال وتطوير المهارات والمعارف والخصائص بشكل كفوء ومنظم يؤدي الى تحقيق الاهداف المرسومة (Tett, 2016:3).

٢-٢ الإيصاء الواسع

- **مفهوم الإيصاء الواسع:** انتاج المنتجات لتلبية احتياجات الزبائن الفردية مع وجود الكفاءة في الانتاج الواسع، ويعد الإيصاء الواسع هو ذلك النظام المفضل من قبل وجهة نظر الزبون تجاه المنتج (Parker, 2016:3)، وهو تلك الاستراتيجية التي اثبتت نجاحها من بين استراتيجيات الاعمال في مختلف انواع الصناعات ولأنواع مختلفة من المنتجات وان الإيصاء الواسع يختلف عن الانتاج الواسع من حيث تصميم المنتجات وطرحها في الاسواق وبيعها وطريقة التعامل مع الزبائن (Brunq, et.al; 2017:15).

- **اهمية الإيصاء الواسع:** اتفق كل من (الطويل، الكيكي، ٢٠٠٩: ١٠٣) (Sakellariou, 2016: 21) ان اهمية الإيصاء الواسع يمكن ايجازها في الاتي (تغيير وتطوير تصاميم المنتجات بسرعة وبأقل كلفة، كسب الزبائن وجذبهم من خلال تحقيق تفضيلاتهم وحاجاتهم ورغباتهم وادواقهم الفردية، زيادة ولاء الزبون لمنتجات الشركة، يساعد الشركة على زيادة مبيعاتها، يحقق للشركة ميزة تنافسية مستدامة).

- **اهداف الإيصاء الواسع:** ان الاهداف الرئيسية للإيصاء الواسع هي: (Pine, 1993:2) الفورية (instantaneous)، تخفيض الكلف (costless)، تلاشي العيوب (seamless)، التوافق (frictionless). ويوضح (Suginouchi, et.al, 2016:527) ان هدف الإيصاء الواسع هو تحقيق انتاج عالي الكفاءة مع انخفاض كلف الانتاج بشرط ان لا يؤثر على مستوى الجودة المطلوب، وتخطيط المخزون بالشكل المناسب لعدم نفاذته وعدم تكدسه في الوقت ذاته.

- **عوامل نجاح الإيصاء الواسع:** اشار (Sharma, 2012:139) ان هناك ثلاثة قوى تؤدي الى نجاح الإيصاء الواسع وهي كالاتي (تغيير معدل تسارع التقانة، التطور المتزايد للمنتجات، تمكين الزبائن الذين يطالبون بالمزيد من المنتجات وذلك بسبب تزايد المنافسة العالمية وزيادة الدخل المتاح). ويرى (Codoni&Martinelli, 2006:11) ان هناك نوعين من العوامل عند التركيز عليها وعمل ما هو مطلوب بشكل كفوء ومنظم سوف يرتقي نظام الإيصاء الواسع ويكون ناجحا والعوامل هي:

النوع الاول/عوامل خارج الشركة: وتتمثل بالزبون، والمنتج، والسوق، والمصنع.

النوع الثاني/عوامل داخل الشركة: وتتمثل بالعمليات، والتسويق، والادارة.

- **مداخل الإيصاء الواسع**

- ١- **المدخل التعاوني Collaborative Approach**: يشير المدخل الى قيام الشركات بإنشاء حوار لمساعدة الزبائن على توضيح احتياجاتهم ومن ثم تطوير مخرجات مخصصة لتلبية هذه الاحتياجات (Harmsel, 2012:21). ويبين (Ferraris, et.al, 2015:52) ارتباط المدخل التعاوني مع الإيصاء الواسع بحكم ملاءمته لطبيعة الاعمال التي يكون فيها للزبائن مجموعة كبيرة من الخيارات المتاحة والشركة تقوم بإرشادهم ومساعدتهم باختيار الحل والخيار المناسب.
- ٢- **المدخل التكيفي Adaptive Approach**: ويسهم المدخل التكيفي بمساعدة الشركات في تطوير مفاهيم المنتجات الجديدة من خلال التفاعل الكبير بين الشركة والزبون في اضافة وتعديل وحذف اجزاء عديدة من المنتج بما يلائم رغبة الزبون في ذلك (Olsson & Martinsson, 2015:5)، ويعد هذا المدخل مناسباً لمعيار آخر وهو ان المنتج الذي تم تصميمه يمكن للزبائن تغييره بأنفسهم ويناسب هذا المدخل الاعمال التجارية التي يكون فيها الزبون بحاجة لأداء المنتج بطرق مختلفة (Roy, et.al, 2013:252).
- ٣- **المدخل التجميلي Cosmetic Approach**: وفقاً لهذا المدخل يتم تقديم منتج قياسي بطرق مختلفة لمختلف الزبائن باستعمال اساليب التعبئة والتغليف الخاصة و الاعلان بدلاً من تغيير المنتج او الخدمة لتلبية احتياجات ورغبة الزبائن المختلفة (ان المنتج القياسي يكون مخصص لكل زبون) ومثال على ذلك هناك الكثير من المنتجين الذين يقومون بتخصيص منتجاتهم عن طريق وضع اسم الزبون او اسم الشركة او رسالة شخصية على كل بند من المنتجات القياسية (Barman & Canizares, 2015:68) (Harmsel, 2012:21).
- ٤- **المدخل الشفاف Transparent Approach**: اكد (Marzolla, 2015:47) انه يتم من خلال هذا المدخل عرض وتعزيز المنتج بطريقة موحدة كما يتم تخصيص المنتج وتصميمه وفقاً لاحتياجات الزبون مسبقاً، ويمكن ان يحقق هذا المدخل النجاح بشكل خاص عندما يمكن ان تتم مراقبة مباشرة لسلوكيات الزبائن، اذ تقوم الشركات المصنعة او مقدمي المنتجات بمراقبة احتياجات الزبائن دون وجود اتصال مباشر معهم. كما ان المدخل الشفاف يكون ملائماً للشركات متى ما تكون حاجات الزبائن متوقعة او يمكن توقعها بسهولة (Shamsuzzoha, et.al, 2016:8).

٣. الإطار العملي للدراسة:

اختبار العلاقة بين متغيري الدراسة:

* اختبار الفرضية الرئيسة الاولى والفرضية المنبثقة عنها: وتنص هذه الفرضية على انه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد تمكين العاملين مجتمعة ومداخل الإيصاء الواسع مجتمعة في الشركة قيد الدراسة". والفرضية الفرعية المنبثقة منها والمتمثلة بـ: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد تمكين العاملين مع مداخل الإيصاء الواسع مجتمعة في الشركة قيد الدراسة. وقد وتم تحليل هذه العلاقة على مستوى الشركة قيد الدراسة على النحو الآتي:

العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين مجتمعة ومداخل الإيصاء الواسع مجتمعة في الشركة قيد الدراسة

الجدول (١) نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد تمكين العاملين مجتمعة ومداخل الإيحاء الواسع مجتمعة على مستوى الشركة قيد الدراسة

الإيحاء الواسع	أبعاد التمكين للدرجة الكلية
0.809	

$$P \leq 0.05, N = 60, df = 58$$

يبين الجدول (١) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد تمكين العاملين مجتمعة ومداخل الإيحاء الواسع مجتمعة على مستوى الشركة قيد الدراسة، إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.809) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا دليل على قوة العلاقة بين المتغيرين، إذ تشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زادت إدارة الشركة قيد الدراسة من اهتمامها بأبعاد تمكين العاملين مجتمعة أدى ذلك إلى تعزيز مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة.

وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى الشركة قيد الدراسة. أما فيما يخص الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى كالآتي: العلاقة بين كل بعد من أبعاد تمكين العاملين منفرداً مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة

الجدول (٢) نتائج علاقة الارتباط بين كل بعد من أبعاد تمكين العاملين منفرداً ومداخل الإيحاء الواسع مجتمعة على مستوى الشركة قيد الدراسة

أبعاد تمكين العاملين	المهمة	المهارة	الحرية والاستقلالية	المشاركة بالمعلومات	القوة
الإيحاء الواسع	0.818	0.754	0.732	0.756	0.695

$$P \leq 0.05, N = 60, df = 58$$

يلاحظ من معطيات الجدول (٢) الآتي:

أ. **العلاقة بين بعد المهمة مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة:** يُشير الجدول (٢) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد المهمة بوصفه متغيراً مستقلاً مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة بوصفها متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (٠,٨١٨). وهذا يدل على أن سعي إدارة الشركة قيد الدراسة لتعزيز بعد المهمة لديها سيسهم في تحقيق مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة.

ب. **العلاقة بين بعد المهارة مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة:** يُشير الجدول (٢) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد المهارة بوصفه متغيراً مستقلاً مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة بوصفها متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (٠,٧٥٤). وهذا يدل على أن سعي إدارة الشركة قيد الدراسة لتعزيز بعد المهارة لديها سيسهم في تحقيق مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة.

ج. **العلاقة بين بعد الحرية والاستقلالية مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة:** يُشير الجدول (٢) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد الحرية والاستقلالية بوصفه متغيراً مستقلاً مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة بوصفها متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (٠,٧٣٢). وهذا يدل على أن سعي إدارة الشركة قيد الدراسة لتعزيز بعد الحرية والاستقلالية لديها سيسهم في تحقيق مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة.

د. **العلاقة بين بعد المشاركة بالمعلومات مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة:** يُشير الجدول (٢) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد المشاركة بالمعلومات بوصفه متغيراً مستقلاً مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة بوصفها متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل

الارتباط (٠,٧٥٦). وهذا يدل على أن سعي إدارة الشركة قيد الدارسة لتعزيز بعد المشاركة بالمعلومات لديها سيسهم في تحقيق مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة.

هـ. **العلاقة بين بعد القوة مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة:** يُشير الجدول (٢) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد القوة بوصفه متغيراً مستقلاً مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة بوصفها متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (٠,٦٩٥). وهذا يدل على أن سعي إدارة الشركة قيد الدارسة لتعزيز بعد القوة لديها سيسهم في تحقيق مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة.

اتساقاً مع ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسة الاولى والفرضية الفرعية المنبثقة عنها على مستوى الشركة قيد الدراسة.

* اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضية المنبثقة عنها: وتنص هذه الفرضية على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تمكين العاملين مجتمعة في مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة في الشركة قيد الدراسة". والفرضية الفرعية المنبثقة منها والمتمثلة بـ:

يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد تمكين العاملين منفرداً مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة في الشركة قيد الدراسة

تأثير ابعاد تمكين العاملين مجتمعة في تحقيق مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة في الشركة قيد الدراسة

الجدول (٣)

نتائج تأثير أبعاد تمكين العاملين مجتمعة في مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة في الشركة قيد الدراسة

مستوى المعنوية	F		R ²	أبعاد التمكين		المتغير المستقل المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة		B1	B0	
0.000	4.008	109.902*	0.654	0.510 (10.483)*	30.230 (5.817)*	الإيحاء الواسع

(*) تشير الى قيمة T المحسوبة
 $P \leq 0.05$, $N = 60$, $df =$ (1,58)

يتبين من الجدول (٣) الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثيراً معنوياً لأبعاد تمكين العاملين مجتمعة بوصفها متغيراً مستقلاً في تحقيق مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة بعدّها متغيراً معتمداً. إذ بلغت قيمة F المحسوبة (109.902) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.008) عند درجتي حرية (58, 1) وبمستوى معنوية (0.05). وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.654) وهذا يعني أن (65.4%) من الاختلافات المفسرة في مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة تعود إلى تأثير أبعاد تمكين العاملين مجتمعة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير الداخلة في أنموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة قيمة معامل β_1 البالغة (0.510) واختبار (T) لها تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (10.483) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.661) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (58, 1). وهذه النتيجة تشير إلى أن تحسين أبعاد تمكين العاملين مجتمعة سيسهم في تحقيق مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة.

وعلى وفق ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسة الثانية.

وبغية اعطاء صورة تفصيلية أكثر وضوحاً حول تأثير ابعاد تمكين العاملين بشكل منفرد في مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة وهو ما تبنته الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية، تعرض الباحثة نتائج التحليل التفصيلي وعلى وفق ما جاء في الجدول (٤) الآتي:

الجدول (٤)

تأثير كل بعد من ابعاد تمكين العاملين مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة في الشركة قيد الدراسة

مستوى المعنوية	F الجدولية	F المحسوبة	R ²	الإيحاء الواسع		أبعاد التمكين
				B1	B0	
0.000	4.008	117.418	0.669	2.071 (10.836)*	31.244 (9.325)*	المهمة
0.000	4.008	76.187	0.568	2.246 (8.728)*	36.270 (6.540)*	المهارة
0.000	4.008	67.972	0.535	2.412 (8.245)*	41.892 (8.053)*	الحرية والاستقلالية
0.000	4.008	77.466	0.571	2.169 (8.801)*	39.547 (7.694)*	المشاركة بالمعلومات
0.000	4.008	54.071	0.483	2.182 (7.353)*	38.101 (6.035)*	القوة

(*) تشير الى قيمة T المحسوبة $P \leq 0.05$, $N = 60$, $df =$

(1,58)

يتضح من الجدول (٤) وجود تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد تمكين العاملين منفرداً بوصفها متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة. وفيما يأتي توضيح لتأثير ابعاد تمكين العاملين بشكل منفرد مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة.

أ. تأثير بعد المهمة مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة: يتضح من الجدول (٤) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لأبعاد تمكين العاملين بشكل منفرد بعدها متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة بعده متغيراً معتمداً (مستجيباً). ويدعم هذا التأثير قيمة F المحسوبة البالغة (117.418) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.008) عند درجتي حرية (1, 58) وضمن مستوى معنوية (0.05). وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.669). وهذا يشير إلى أن (66.9%) من الاختلافات المفسرة في بعد المهمة تفسرها مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو أنها غير الداخلة في النموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة معامل (B1) واختبار (T) لها وجد أن هنالك تأثيراً معنوياً لبعد المهمة في تحقيق مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة، إذ بلغت قيمة (B1) المحسوبة (2.071) وقيمة (T*) المحسوبة (10.836*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.665) عند مستوى معنوية (0.05).

ب. تأثير بعد المهارة مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة: يتضح من الجدول (٤) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لأبعاد تمكين العاملين بشكل منفرد بعدها متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة بعده متغيراً معتمداً (مستجيباً). ويدعم هذا التأثير قيمة F المحسوبة البالغة (76.187) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.008) عند درجتي حرية (1, 58) وضمن مستوى معنوية (0.05). وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.568). وهذا يشير إلى

أن (56.8%) من الاختلافات المفسرة في بعد المهارة تفسرها مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو أنها غير الداخلة في النموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة معامل (B1) واختبار (T) لها وجد أن هنالك تأثيراً معنوياً لبعده المهارة في تحقيق مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة، إذ بلغت قيمة (B1) المحسوبة (2.246) وقيمة (T*) المحسوبة (8.728*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.665) عند مستوى معنوية (0.05).

ج. تأثير بعد الحرية والاستقلالية مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة: يتضح من الجدول (٤) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لأبعاد تمكين العاملين بشكل منفرد بعدها متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة بعده متغيراً معتمداً (مستجيباً). ويدعم هذا التأثير قيمة F المحسوبة البالغة (٦٧,٩٧٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.008) عند درجتي حرية (1, 58) وضمن مستوى معنوية (0.05). وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.535). وهذا يشير إلى أن (53.5%) من الاختلافات المفسرة في بعد الحرية والاستقلالية تفسرها مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو أنها غير الداخلة في النموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة معامل (B1) واختبار (T) لها وجد أن هنالك تأثيراً معنوياً لبعده الحرية والاستقلالية في تحقيق مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة، إذ بلغت قيمة (B1) المحسوبة (2.412) وقيمة (T*) المحسوبة (8.245*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.665) عند مستوى معنوية (0.05).

د. تأثير بعد المشاركة بالمعلومات مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة: يتضح من الجدول (٤) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لأبعاد تمكين العاملين بشكل منفرد بعدها متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة بعده متغيراً معتمداً (مستجيباً). ويدعم هذا التأثير قيمة F المحسوبة البالغة (٧٧,٤٦٦) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.008) عند درجتي حرية (1, 58) وضمن مستوى معنوية (0.05). وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٥٧١). وهذا يشير إلى أن (٥٧,١%) من الاختلافات المفسرة في بعد المشاركة بالمعلومات تفسرها مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو أنها غير الداخلة في النموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة معامل (B1) واختبار (T) لها وجد أن هنالك تأثيراً معنوياً لبعده المشاركة بالمعلومات في تحقيق مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة، إذ بلغت قيمة (B1) المحسوبة (2.169) وقيمة (T*) المحسوبة (8.801*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.665) عند مستوى معنوية (0.05).

هـ. تأثير بعد القوة مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة: يتضح من الجدول (٤) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لأبعاد تمكين العاملين بشكل منفرد بعدها متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة بعده متغيراً معتمداً (مستجيباً). ويدعم هذا التأثير قيمة F المحسوبة البالغة (٥٤,٠١٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.008) عند درجتي حرية (1, 58) وضمن مستوى معنوية (0.05). وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٤٨١). وهذا يشير إلى أن (٤٨,١%) من الاختلافات المفسرة في بعد القوة تفسرها مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو أنها غير الداخلة في النموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة معامل (B1) واختبار (T) لها وجد أن هنالك تأثيراً معنوياً لبعده القوة في تحقيق مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة، إذ بلغت قيمة (B1) المحسوبة (٢,١٨٢)

وقيمة (T*) المحسوبة (٧,٣٥٣*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.665) عند مستوى معنوية (0.05).

اتساقا مع ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية لثانية على مستوى الشركة قيد الدراسة.

٤. الاستنتاجات والمقترحات

الاستنتاجات:

- تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد تمكين العاملين مجتمعة ومداخل الإيحاء الواسع مجتمعة، ويشير ذلك الى ان زيادة اهتمام ادارة الشركة بأبعاد تمكين العاملين سيسهم في تعزيز مداخل الإيحاء الواسع لها.

- تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد تمكين العاملين مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة.

وعلى الرغم من قدرة كل بعد من ابعاد تمكين العاملين بالارتباط مع مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة الا ان قيمة معامل الارتباط لبعد المهمة هي القيمة الاكبر حيث جاءت بالمرتبة الاولى ثم يليها بالمرتبة الثانية بعد المشاركة بالمعلومات ثم بعد المهارة في المرتبة الثالثة ثم يليه بعد الحرية والاستقلالية بالمرتبة الرابعة ثم جاء بعد القوة بالمرتبة الخامسة والاخيرة

- تحقق وجود تأثير ذي دلالة معنوية لأبعاد تمكين العاملين مجتمعة في تعزيز مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة في الشركة قيد الدراسة، وهذا يشير الى ان لأبعاد تمكين العاملين مجتمعة أثر واضح في تعزيز مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة في الشركة.

- تحقق وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين كل بعد من ابعاد تمكين العاملين منفردا في تعزيز مداخل الإيحاء الواسع مجتمعة في الشركة قيد الدراسة، وان اعلى تأثير معنوي كان لبعد المهمة في حين كان اقل تأثير هو لبعد القوة مما يؤشر تفاوت اهتمام الشركة بالمبحوثة بتلك الابعاد.

المقترحات:

- زيادة اهتمام ادارة الشركة قيد الدراسة بما يحتويه الفكر الاداري في مجالي ابعاد تمكين العاملين ومداخل الإيحاء الواسع وتعميقها لدى المديرين والعاملين من خلال الدورات التدريبية والندوات التعريفية بما يسهم في تعزيز قدرة الشركة على المنافسة.

- زيادة اهتمام ادارة الشركة قيد الدراسة بأبعاد تمكين العاملين (المهمة، المهارة، الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، القوة) لأهميتها في مختلف مجالات أنشطة وعمليات الشركة، من خلال الاطلاع الميداني المستمر عن واقع تطبيق تلك الابعاد في محاولة لمعالجة حالات الخلل في التطبيق.

- توجيه أنظار ادارة الشركة قيد الدراسة لمداخل الإيحاء الواسع والمتمثلة ب (المدخل التعاوني، المدخل التكيفي، المدخل التجميلي، المدخل الشفاف) من خلال تشارك المعرفة والنشرات التعريفية واللقاءات الميدانية لمديري الشركة مع عاملها.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ. الرسائل الجامعية

١. سلامة، سلمان (٢٠١٠) "إدارة تمكين العاملين" رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا.

ب. الدوريات والمجلات

١. الطويل، أكرم أحمد؛ الكيكي، غانم محمود أحمد، (٢٠٠٩)، "إمكانية تبني مداخل نظام الإيصال الواسع في الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي في الموصل: دراسة استطلاعية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٥، العدد ١٥، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.

٢. علي، عالية جواد محمد؛ أحمد، سيف الدين عماد، (٢٠١٣)، "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، العدد ٣٦.

ثانياً. المصادر الأجنبية

A. Articles & periodicals

1. Barman, Samir, Canizares, Alejandra E (2015). "A Survey of Mass Customization in Practice" Int. J Sup. Chain. Mgt Vol. 4, No. 1.
2. Cole, Michel S. Bruch, Heike (2006). "Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter", Journal of Organizational Behaviour, VOL.27.
3. Dewydar, Wael M. EL Nabawy Saleh (2015). "The Optimum Relationship between Managers and Employees" International Journal of Business and Social Science, Vol. 6, No. 8.
4. Ezazi, Mohammad Esmaeil, Rad, Mohammad Sadegh Sanaei, Poudineh, Mohammad, Keivani.Shirvan (2014). "The Increase of the Performance of Human Resources by Using Employees' Empowerment Methods (A Study in Bank Tejarat of Zahedan Town), International SAMANM" Journal of Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 2.
5. Hales.k (2010). "management and empowerment" program, work, employment and society, vol:14, no, 3.
6. Islam Ukil, Minhajul (2016). "The Impact Of Employee Empowerment On Employee Satisfaction And Service Quality: Empirical Evidence From Financial Enterprises In Bangladesh" Verslas: Teorija ir praktika / Business: Theory and practice, Vol. 17, No. 2.
7. Khanjari L (2017). "Investigating The Relationship Between Social responsibility and Improving Organizational Commitment In Employees Of Tehran Ghavamin Bank With Respect To The Mediating Role Of psychological Empowerment, Journal of Fundamental and Applied Sciences, VOL.9 No. 16.
8. Pine ii, joseph b. (1993). "mass customization, the new frontier in business competition" Harvard business school press, boston, massachusetts, U, S, A. Tett, Lyn (2016). "Community-based learning and research: partnership, power and learning" Widening Participation and Lifelong Learning, Vol 18, No 1.
9. Roy, irjhar, Komma, V. R, Kumar, Jitendra (2013). "Mass Customization in Supply Chain Management Environment: A Review" International Journal of Mechanical, Aerospace, Industrial, Mechatronic and Manufacturing Engineering Vol:7, No:2.
10. Slak, Soudabe, Khoeini, Fatemeh (2017). "Studying the Relation between the Transformational Leadership and Employees Empowerment (Case Study of Bank

Passargad of Iran)" Canadian Center of Science and Education, Modern Applied Science, Vol. 11, No. 2

11. Shamsuzzoha, A., Tosano, C., Carneiro, L., Kumar, V. and Helo, P. (2016). "ICT-based solution approach for collaborative delivery of customised products. Production Planning & Control" Vol. 27, No. 4.
12. Sharm Jitpaiboon, Thawatchai, (2012). "Comparative Study of Supply Chain Relationships, Mass Customization, and Organizational Performance between SME(s) and LE(s)" Journal of Business Administration Research, Vol. 1, No. 2.

B. Theses & dissertations

1. Ferraries, Matr, Tammaso, Briccola (2015). " Asulike: Design Concept Of A Mass Customizable Hard Suitcase" Faculty of Design L.M. in Design & Engineering, Milano
2. Harmsel. maarten ter, (2012). mass customization solution for the service industry, master thesis submitted to university of twenty.
3. Marzolla, Giorgia (2015). "Management consulting services: does the industry already benefit from modularization advantages? A descripto-explanatory study under the mass customization and knowledge management perspective" Master Thesis of Management of Innovation and Business Development, Copenhagen Business School, Denmark.
4. Muthoni, Njue Olive (2014). "Perceived Effectiveness Of Employee Empowerment Strategies Adopted By Chinese Owned Building & Construction Firms In Kenya" Business Administration (Mba), School Of Business, University Of Nairobi,, Kenya.
5. Olsson, Gustav, Martinsson, Kristina (2015). "Customer value analysis of mass customization - An investigation of what the value drivers of mass customized garments are and how the value chain can be aligned with the strategy" The Swedish School of Textiles - University of Boras.
6. Sakellariou, Ioanna (2016). "Online Atmospherics in Mass Customization" The Swedish School of Textiles - University of Boras.
7. Theron, Crystal-Jeanne (2010). "The Impact Of Psychological Empowerment And Job Satisfaction On Organizational Commitment Amongst Employees In A Multi National Organization" Department Of Industrial Psychology, Faculty Of Economic And Management Science University Of The Western Cape, Cape.
8. Yaghi, Nizar Shaker, (2016). Work Flexibility and Job Satisfaction: The Mediating Role of Employee Empowerment, Georgia State University, Robinson College Of Business,, Georgia.

C. Conferences & Symposiums

1. Suginouchia, Shota, Kaiharaa, Toshiya Kokuryoa, Daisuke, Kuika, Swee (2016). A research on optimization method for integrating component selection and production scheduling under mass customization" 49th CIRP Conference on Manufacturing Systems (CIRP-CMS 2016), a1-1 Rokkodai, Nada, Kobe 657-8501, Japan.

E. Internet.

1. Codoni, Francesca & Christion, Martinelli, (2006), Mass customization, www.diuf.unifr.ch/is/seminars/files/crm.ss2006/reports/mass, customization (Christian martinelli Francesca codoni) Pdf.