

تمكين العاملين وعلاقته بتعزيز ثقافة الإنجاز: دراسة تطبيقية في بلدية دير البلح

شذا سليم عبد العزيز أبو سليم

تاريخ الاعتماد 2015/8/3 م

تاريخ الاستلام 2015/6/17 م

المخلص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على تمكين العاملين وعلاقته بتعزيز ثقافة الإنجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح. يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بلدية دير البلح والبالغ عددهم (117) عاملاً، وتم اختيار عينة الدراسة من جميع العاملين باستثناء قطاع الخدمات حيث بلغ عددهم (65) عاملاً. ولتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانة لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي للتوصل إلى نتائج الدراسة والتي كان من أهمها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وتعزيز ثقافة الانجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح، وتوصي الباحثة بضرورة التنوع في أشكال تمكين العاملين المقدمة من قبل بلدية دير البلح (تفويض الصلاحيات، المعرفة والمعلومات، والتدريب والتطوير)، بالإضافة إلى الاهتمام بتطوير العاملين عن طريق منحهم برامج تدريبية تتميز بالحدثة وعدم التكرار.

Abstract

The study aimed to identify the relationship between empowerment of employees and the culture of achievement among the employees of the municipality of Deir al-Balah.

The study population consisted of all the employees of the municipality of Deir al-Balah with a total number of (117) employees. The sample of the study included all the employees except those working in the service sector, with a total number of (65) employees.

In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed to collect the data, and the descriptive analytical method was used to reach the study results. The main results indicated the existence of a significant positive correlation between the empowerment of employees and the promotion of culture of achievement among the employees of the municipality of Deir al-Balah,

The researcher recommends the need for a diversity in the ways of empowerment of employees provided by the municipality of Deir al-Balah (assignments of authorities, knowledge and information, training and development) in addition to building the capacity of the employees by offering them modern training programs with no repetition.

المقدمة:

تواجه المنظمات اليوم المخاطر التي تتطلب منها أن تطور السياسات والاستراتيجيات لبناء وكسب الثقة بين المنظمات والعاملين فيها، وبما يشجع العاملين ويوجد الاطمئنان عندهم بعدم استغناء المنظمة عنهم سواء في الأمد الطويل أو القصير. لذلك أصبحت ثقافة المنظمة من أكثر المواضيع جذباً لاهتمامات المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، لما لها من دور مهم على أنظمة وأساليب تسيير تلك المؤسسات. إن بقاء ونجاح المؤسسات هو نتيجة لمجموعة قيمها ومعتقداتها التي تتبناها وتبنى عليها سياساتها وقراراتها وسلوكياتها.

إن تمكين العاملين يعبر عن ثقافة تنظيمية، وعلى الرغم من حداثة المصطلح إلا أنه لاقى اهتماماً من قبل الباحثين لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى العاملين ويعتبر الأساس لتمكين القادة من ترسيخ روح المسؤولية، وتمكينهم من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل المسؤولية لمواجهة التحديات والتطورات المتسارعة في بيئة العمل.

يساهم تمكين العاملين في تنمية وتعزيز ثقافة الإنجاز التي تربط المؤسسة بالأداء العالي لموظفيها، وهذه الثقافة لا تأتي بمحض الصدفة وإنما تعزز من قبل مدراء تلك المؤسسات من خلال غرس مبدأ ديمقراطية الإدارة، والاهتمام بالمشاركة، ونشر روح الفريق، وتفويض صلاحيات، وتفعيل المعرفة وتوفير المعلومات كمدخلات فعالة لدفع العاملين لتحقيق أغراض الإدارة وأهدافها بكفاءة وفعالية.

المبحث الأول:

منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

لقد تزايد اهتمام منظمات الأعمال والقطاع الحكومي بمصطلحات إدارية جديدة ظهرت في الثمانينيات، ومن أبرزها تمكين العاملين باعتبارها من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها مواجهة التغيرات المؤسسية والاقتصادية والوظيفية الهائلة التي عاصرتها الحكومات في القرن الحادي والعشرين.

يعمل تمكين العاملين على تشجيع الأفراد على توظيف خبراتهم ومهاراتهم بشكل أفضل، وذلك عن طريق إعطائهم المزيد من السلطة والحرية في تنفيذ الأعمال بما يخدم أهداف المنظمة.

وهذا يتطلب من المديرين الاهتمام بتنمية العاملين، ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم فرصة للمبادأة وتقبل التحدي، ومن ثم أداء مؤسساتي وتنظيمي عالٍ، وذلك من خلال أشكال مختلفة منها: تفويض الصلاحيات، إكساب المهارات من خلال التدريب والتطوير، وأيضاً توفر المعرفة والمعلومات لدى العاملين.

وتعتبر البلديات إحدى تلك المنظمات التي نشأت وتطورت بتطور مراحل الحكم المحلي في فلسطين منذ العهد الأردني ومروراً بالاحتلال الإسرائيلي ووصولاً إلى السلطة الوطنية الفلسطينية، وفي كل مرحلة من هذه المراحل مرت البلديات بمراحل نزوح وتنوع بخدماتها إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن. وتأتي هذه الدراسة للتعرف على مستوى إنجاز العاملين من خلال تمكين الجهة الإدارية للعاملين في بلدية دير البلح.

ثانياً : تساؤلات الدراسة:

1. ما واقع تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، المعرفة والمعلومات) في بلدية دير البلح؟
2. ما مدى توفر ثقافة الإنجاز في بلدية دير البلح ؟
3. هل يوجد علاقة بين أبعاد تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، المعرفة والمعلومات) وثقافة الإنجاز؟
4. هل تختلف آراء المبحوثين في بلدية دير البلح حول تمكين العاملين وعلاقته بتعزيز ثقافة الإنجاز باختلاف خصائصهم الديمغرافية (النوع، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) ؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

بهدف توفير إجابة مناسبة للتساؤلات البحثية المطروحة، تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، المعرفة والمعلومات) وتعزيز ثقافة الانجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح.

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تفويض الصلاحيات وتعزيز ثقافة الانجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح.
2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب والتطوير وتعزيز ثقافة الانجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح.
3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المعرفة والمعلومات وتعزيز ثقافة الانجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين (تفويض صلاحيات، التدريب والتطوير، المعرفة والمعلومات) وتعزيز ثقافة الانجاز تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي؛ سنوات الخدمة) في بلدية دير البلح.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن تمكين العاملين وعلاقته بتعزيز ثقافة الإنجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة واقع تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، المعرفة والمعلومات) في بلدية دير البلح.
2. التعرف على مدى توفر ثقافة الإنجاز في بلدية دير البلح.
3. تحديد العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، المعرفة والمعلومات) وثقافة الإنجاز.
4. معرفة مدى دلالة الفروق بين المبحوثين في بلدية دير البلح حول تمكين العاملين وعلاقته بتعزيز ثقافة الإنجاز باختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

خامساً: أهمية الدراسة:**1. الأهمية العلمية:**

- تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الإثراء العلمي الذي تضيفه في مجالات تمكين العاملين، وثقافة الإنجاز، وإيضاح العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وتعزيز ثقافة الإنجاز
- تستمد الدراسة أهميتها من حداثة موضوعها وندرته في أدبيات الدراسة العربية.
- يعد موضوع الدراسة من المواضيع التي يسعى الباحثون إلى دراستها لتقديم الأنموذج الأمثل الذي يساعد بلدية دير البلح نحو تصنيف القدرات التي تمتلكها والتي تقود إلى نجاح استراتيجي بعيد الأمد.

2. الأهمية العملية:

- من خلال الدراسة تستطيع بلدية دير البلح معرفة مدى امتلاكها لأبعاد تمكين العاملين من وجهة نظر موظفيها.
- تستطيع بلدية دير البلح معرفة مستوى امتلاكها لثقافة الإنجاز.
- تسليط الضوء من خلال نتائج الدراسة الميدانية على جوانب القصور لدى بلدية دير البلح والتي تحول دون إنجاز الموظفين بشكل فعال.
- لفت أنظار متخذي القرارات في بلدية دير البلح إلى أهمية تمكين العاملين وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز، وذلك في ضوء النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة والاستفادة منها في المجال التطبيقي.

سادساً: حدود الدراسة:

- الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية في جميع العاملين في بلدية دير البلح باستثناء قطاع الخدمات، وذلك بسبب عدم إلمامهم بقواعد القراءة والكتابة.
- الحدود المكانية:** تشمل الدراسة بلدية دير البلح التابعة لوزارة الحكم المحلي الفلسطيني.
- الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة في العام الدراسي 2014 - 2015م.

سابعاً: الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت الموضوع محل الدراسة سواء أكانت دراسة متغير واحد أو دراسة متغيرين معاً وسوف نتناول مجموعة من هذه الدراسات.

1. دراسة (جوادي، 2015) بعنوان: " التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين"

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين، وطبقت الدراسة على عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة لجمع البيانات حيث كانت عينة الدراسة (111) مفردة، توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: كان مستوى تمكين العاملين مقبولاً مما يعكس دور وفعالية التعلم التنظيمي في زيادة الإحساس بالثقة والحرية وشعور العمال وتنمية مستوى التمكين لديهم.

2. دراسة (جليغم، 2015) بعنوان: "واقع تطبيقات البرامج والتقنيات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والاعترا بوظيفي لدى العاملين بجوازات الرياض"

هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيقات البرامج والتقنيات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والاعترا بوظيفي لدى العاملين بجوازات الرياض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل على العاملين في الجوازات وكان عددهم (18) ضابطاً، و(364) فرد، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: يمارس التمكين لدى العاملين بدرجة متوسطة، ويواجه تطبيق البرامج والتقنيات الحديثة صعوبات من أهمها انقطاع شبكة الإنترنت.

3. دراسة (الدوسري، 2015) بعنوان: "القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شؤون الطلاب بجامعة قطر".

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى الكشف عن مستوى السلوك القيادي التحويلي وعلاقته بدرجة التعلم التنظيمي في إدارة الأنشطة الطلابية في جامعة قطر. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم تطوير استبانة وتوزيعها على جميع

موظفي إدارة الأنشطة الطلابية في جامعة قطر، توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: توافر ممارسات السلوك القيادي التحويلي (التأثير بالقوة، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الإنساني بالموظفين، التحفيز الإلهامي) بدرجة متوسطة لدى قيادات إدارة الأنشطة الطلابية في جامعة قطر من وجهة نظر موظفي تلك الإدارة. كما تبين أن درجة ممارسة التعلم التنظيمي (التعلم، تمكين الموظفين، التحول التنظيمي، إدارة المعرفة، التقنية) في إدارة الأنشطة الطلابية متوسطة.

4. دراسة (الأسدي، 2014) بعنوان: "أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات و بريد النجف الأشرف"

هدفت الدراسة التعرف على اثر أبعاد تمكين العاملين بأبعاده الثلاثة (المشاركة بالمعلومات، والثقافة، والهيكل التنظيمي) والدعم القيادي المدرك بأبعاده الثلاثة (المكافآت المنظمة، والدعم القيادي، والعدالة الإجرائية)، في تعزيز الكفاءة التنظيمية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع البحث من العاملين في مديرية اتصالات و بريد النجف الأشرف، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. إذ تم توزيع (300) استبانة على المهندسين والفنيين تم اختيارهم عشوائياً، توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: هناك مستويات مقبولة في تمكين العاملين وجماعات العمل تشعر بمستوى من الدعم القيادي يساهم في تعزيز الكفاءة التنظيمية.

5. دراسة (Zameer, Ali, Nisar, Amir, 2014) بعنوان: "تأثير الحوافز على أداء الموظفين في صناعة المشروبات في باكستان"

هدفت الدراسة التعرف على تأثير الحوافز على أداء وإنجاز الموظفين لأعمالهم بصناعة المشروبات في باكستان، وطبقت الدراسة على خمس مدن (إسلام آباد، فيصل آباد، ملتان، ولياح) واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وبلغ عددها (150) استبانة كعينة عشوائية، توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن الحوافز تلعب دوراً مهماً وفعالاً في إنجاز الموظفين لأعمالهم.

6. دراسة (Nawaz & others, 2014) بعنوان: "تأثير التدريب والتمكين على إبداع الموظفين من خلال إشراك الموظفين في العمل"

هدفت الدراسة التعرف على أثر التدريب وتمكين العاملين على إبداعهم من خلال إشراكهم في العمل، وأجريت الدراسة على القطاعات الصناعية التحويلية في باكستان، وكانت عينة الدراسة (400) عامل من (110) منظمة في الصناعات موزعة على مناطق باكستان، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن مشاركة العاملين علاقتها متوسطة مع ممارسات الموارد البشرية وإبداع العاملين في تلك المؤسسات.

7. دراسة (عفانة، 2013) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، والتي يبلغ إجمالي عددها (65) مؤسسة، وقام الباحث باختيار عينة مكونة من (7) مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، حيث حاول الباحث اختيار المؤسسات صاحبة أكبر عدد من الموظفين لإعطاء الدراسة قدرة أكبر على التعميم ولتمثل النتائج أكبر فئة من تلك المؤسسات. وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، تم توزيعها على (300) مبحوث وهم جميع العاملين في المؤسسات التي اختارها الباحث كعينة للدراسة، وتم استرجاع (236) استبانة. توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة 81%، وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة 80%.

8. دراسة (Nasszi,2013) بعنوان: " تأثير التدريب على الأداء الوظيفي: الأدلة من أوغندا"

هدفت الدراسة التعرف على تأثير البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي باستخدام قطاع الاتصالات السلوكية واللاسلكية في أوغندا كدراسة حالة، وضعت أربعة أهداف لدراستها في الدراسة وهي تركز بشكل خاص على تحديد البرامج التدريبية الموجودة في ذلك القطاع، والهدف من التدريب المقدم، والطرق المستخدمة، وآثار التدريب والتطوير على أداء الموظفين. واستندت الدراسة على ثلاث دراسات حالة من أكبر شركات الاتصالات العاملة في أوغندا. واعتمد منهج البحث النوعي لجمع البيانات باستخدام استبيان يتكون من 18 أسئلة وزعت على 120 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن التدريب يكون لها تأثير واضح على أداء العاملين.

9. دراسة (حاتمة، عابنة، 2013) بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن"

هدفت الدراسة التعرف على دور الثقافة التنظيمية السائدة (البيروقراطية، والإبداعية، والمهمة، والداعمة) في دعم إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها) في مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد-الأردن، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة على جميع مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد، وتم توزيع (300) استبانة على جميع شاغلي الوظائف الإدارية في المستشفيات المبحوثة، توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة، حيث وجد أن أقوى علاقة كانت بين إدارة المعرفة والنمط الإبداعي، وكان أضعفها بين إدارة المعرفة والنمط البيروقراطي.

10. دراسة (هاشم وآخرون، 2013) بعنوان: " أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، وتناولت الدراسة أربعة متطلبات للتمكين الهيكلي هي: تفويض السلطة، وتطوير الشخصية، والمشاركة، وتنمية السلوك الإبداعي، كذلك تناولت الدراسة أربعة عناصر لتمكين العاملين النفسي، وهي: إدراك الفرد بأنه يشغل وظيفة ذات معنى وقيمة، ويشعر بالكفاءة والاستقلالية والقدرة على التأثير. تكون مجتمع الدراسة من منظمات القطاع العام الأردني، والبالغ عددها (110) منظمات، ولأغراض هذه الدراسة تم أخذ عينة مكونة من 40 منظمة، واختير أربعة موظفين من كل منظمة كوحدة معاينة ليصبح مجموع الذين شملتهم الدراسة من موظفي القطاع العام 160 موظفاً. وزعت عليهم استبانة الدراسة واستعيد منها 131 استبانة. توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: توافر متطلبات التمكين الهيكلي لمجموع المنظمات بدرجة متوسطة (3.67). واحتلت المشاركة المرتبة الأولى، ثم تنمية السلوك الإبداعي، ثم تفويض السلطة.

11. دراسة (العتيبي، 2011) بعنوان: "تفويض الصلاحيات وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في إدارة التدريب في القوات الجوية الملكية السعودية"

هدفت الدراسة الإجابة على التساؤل " ما علاقة تفويض الصلاحيات بالرضا الوظيفي للعاملين في إدارة التدريب في القوات الجوية الملكية السعودية؟"، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة البالغ (285) عامل، وبلغت عينة الدراسة (165) مفردة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن أفراد العينة موافقون بشدة على أهمية أحد مجالات تفويض الصلاحيات بإدارة التدريب تتمثل في (تعديل توقيت للبرامج

التدريبية)، وأيضاً أفراد العينة موافقون على التخفيف من إتباع المركزية الشديدة، وتحفيز الرؤوسين لتحمل مسؤولية تفويض الصلاحيات.

ثامناً: التعقيب على الدراسات السابقة:

- احتل موضوع تمكين العاملين أبعادها وخصائصها اهتماماً ملحوظاً من قبل الباحثين في معظم البلدان العربية والأجنبية وذلك من منطلق أهمية تمكين العاملين ودورها في تحسين إنتاجية المنظمات.
- تميزت الدراسات السابقة التي تم عرضها بالتنوع في البيئات التي طبقت فيها وهي: قطر، السعودية، الأردن، فلسطين، باكستان، أوغندا، الجزائر.
- بحثت هذه الدراسات متغير تمكين العاملين في المنظمات المختلفة منها الصحية والتعليمية وأيضاً مؤسسات أمنية وعلاقته بمتغيرات عدة مثل: التعلم التنظيمي، القيادة التحويلية، فاعلية فرق العمل، وأخرى بحثت عن إنجاز وأداء الموظفين وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل: التدريب، والحوافز.
- تتشابه الدراسة الحالية مع جانب أو أكثر من الدراسات السابقة التي عرضت في مجال تمكين العاملين وبخاصة في فلسفتها، وخصائصها، ومعاييرها وهي عناصر سوف تشتمل عليها الدراسة الحالية.
- تم الاستعانة بالدراسات السابقة في تعزيز الإطار النظري، وإعداد أداة الدراسة الحالية بما يتناسب مع أبعاد تمكين العاملين وثقافة الإنجاز.
- لم يتم العثور حسب علم الباحثة على أية دراسة تربط بين متغيرات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، المعرفة والمعلومات) وبين ثقافة الإنجاز على مستوى البلديات.
- وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث المجتمع الذي سيتم تعميم النتائج عليه، وتحليلها، والفترة الزمنية، وطبيعة العينة التي تناولتها.

المبحث الثاني:

الإطار النظري للدراسة

إن تمكين العاملين يتم من خلال إيمان المديرين بأهميته وفوائده، فغالباً ما يحتاج تمكين العاملين إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي. وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها ومن بينها بناء فرق عمل، حل المشكلات، المشاركة في اتخاذ القرارات، والإدارة الذاتية، وعليه يتحقق الإنجاز الذي يعتبر محصلة نتائج ومخرجات التي حققها العامل نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام والمسؤوليات والواجبات الموكلة إليه. وهذا من شأنه أن يساهم في تحقيق مؤسسات الأعمال لأهدافها بكفاءة وفعالية.

أولاً- المتغير المستقل (تمكين العاملين):

إن التمكين مدخلاً للمسؤولية والسلطة، ودعوة العاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة من خلال قاعدة بياناتها، وتحليل المشكلات، وصنع القرارات ليصبح الرؤوس مسئولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال. والجدول التالي يعرض أهم تعريفات الكتاب والباحثين لمصطلح التمكين (أفندي، 2003: 33).

جدول رقم (1) : تعريفات التمكين

الكاتب	التعريف
Blanchard, 1996:211	إتاحة درجة من الحرية للعاملين في المنظمة لمن تسند إليهم المهام بتأديتها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج , معززين ذلك بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقاً سريعاً لها، والتركيز في ذلك على العاملين في الأقسام التي ترتبط عملياتها مباشرة مع الزبائن.
Invancevicht et al, 1997: 219	عملية يساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل.
Schermerhon et al, 1997:156	العملية التي يقوم المدبرون من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم
Daft, 1999: 502	أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات المتحركة، أو هي محاولة النشر , والمشاركة , والقوة في كل مكان من المنظمة.
HeIlvigelet al, 2001:121	العملية التي يمنح بموجبها العاملين (السلطة, المهارات, الحرية للقيام بوظائفهم).

المصدر: على مظهر عبد المهدي، (2012)، "متطلبات تمكين الموارد البشرية العاملة في شركة التأمين العراقية"، دراسة قدمت إلى شركة التأمين العراقية العاملة، ص: (9).

لذا يتطلب من المديرين التخلي عن الوظائف التقليدية وتقلد أدواراً جديدة من خلال تمكين العاملين الذي يتطلب

التالي:

- التدريب على المهارات اللازمة لتحمل المسؤولية.
- تسهيل الوصول إلى المعلومات التي تمكن من اتخاذ القرارات.
- المعرفة التامة للمهام التي يجب أن يقوم بها الموظف.
- إعطاء الثقة للموظف لتولى مسؤولية أكبر.

إن التمكين هو تحطيم للهيكل التنظيمية التقليدية، وإعطاء الموظفين الفرصة لاتخاذ القرارات من خلال توسيع الصلاحيات، وتوفير معرفة معلوماتية لتشجيع العاملين على تحمل المخاطرة والمشاركة في صنع القرار، لذلك وجب على المؤسسات والمنظمات العاملة توجيه العاملين وتوسيع مداركهم بالتدريب والتطوير المستمرين لضمان عدم الوقوع في الأخطاء، فقد أصبح التمكين ثقافة تنظيمية تساهم بشكل أو بآخر بالأداء الفعال للعاملين في المنظمة.

خصائص التمكين (Michigan, 2004:3-4):

- يحقق تمكين العاملين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل و الأزمات.
- يهدف تمكين العاملين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً، فهم يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.

- يجعل تمكين العاملين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم .

أنواع تمكين العاملين:

قسم كلا من (Suominen,2005:89) و(عبد الوهاب، 1997) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي:

1. **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري.
 2. **التمكين السلوكي:** يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدّها وتجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها لتعليم الفرد مهارات جديدة قد تستخدم في أداء العمل.
 3. **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراءات التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.
- وترى الباحثة أن التمكين يجب أن يدار بالطرق الصحيحة، لأنه يؤدي إلى إحراز مكاسب عظيمة، فهو يعمل على إشراك جميع العاملين في صنع نجاح المنظمة، فالتمكين لم يعد خياراً، وإنما أصبح ضرورة ملحة لإحراز أهداف المنظمة، وقد يؤدي إلى خيبة أمل عظيمة إذا فشل المديرين بفهم عملية التمكين.
- أبعاد تمكين العاملين:**

هناك تباين واضح لأبعاد تمكين العاملين بين الباحثين، لذلك ستقوم الباحثة بتصميم جدول يوضح بعض ما ورد في دراسات سابقة عن أبعاد تمكين العاملين :

جدول رقم (2): أبعاد تمكين العاملين

النموذج	أبعاد تمكين العاملين
Specror, 1995	بُعد مهاري - بُعد إداري .
Daft, 2001	المعلومات - المعرفة - القوة - المكافأة .
Hinkink, 2005	التأثير - الاختيار - الكفاءة - معنى العمل .
Lawsan,2006	المشاركة في اتخاذ القرارات - مشاركة العاملين في عمليات التخطيط - التدريب والدعم التنظيمي المتواصل - الثناءات المتواصلة للعاملين الجيدين
اندرواس ومعايعة، 2008	المعنى أو الإحساس بالجدوى - المقدرة - حق الإدارة الشخصية - التأثير .
المعاني ورشيدة، 2009	تفويض السلطة - فرق العمل - تدريب العاملين - الاتصال الفعال - حفز العاملين .

المصدر: من إعداد الباحثة حسب ما ورد في أدبيات ودراسات سابقة

وبناءً على متغيرات الدراسة المستقلة، سيتم الحديث عنها بشكل موجز :

أولاً: تفويض الصلاحيات:

1. مفهوم تفويض الصلاحيات:

التفويض هي عملية يقوم من خلالها المدير بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه (فليه، وعبد المجيد، 2005: 323) ، أي أن التفويض هو إسناد المدير بعض الصلاحيات والمهام إلى غيره ومن بينهم مرؤوسيه على أن يتخذ التدابير الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يراه بصفته المسئول الأول عنها (العمايرة، 2001: 206).

إن تفويض الصلاحيات من الضرورات التي تحتتمها عملية التنظيم، فكما أنه لا يمكن لشخص واحد أن يقوم بكل الأعمال اللازمة لإدارة المؤسسة وتحقيق أهدافها، فإنه مع تضخم العمل الإداري واتساعه يصبح من غير الممكن لشخص واحد أن يمارس كل سلطة لاتخاذ القرارات في المؤسسة.

2. فوائد التفويض في بعض الصلاحيات: (الإدارة العامة للتربية والتعليم، 2011)

- إنجاز العمل بسهولة.
 - مشاركة العاملين والتزامهم بالعمل.
 - تفعيل مفهوم المسؤوليات والسلطة.
 - المساعدة على النمو وتطوير العاملين.
 - استثمار الموارد البشرية.
 - قياس أداء وإنتاجية العاملين.
 - تكوين إدارة المجموعات وفرق العمل.
 - زيادة رضا وتقدير العاملين.
 - إعطاء المزيد من الوقت لأداء الأعمال التي لا يمكن تفويضها.
- إن تفويض الصلاحيات يساعد الرؤساء على اكتساب احترام مرؤوسيهم واعترافهم بجهودهم لأنه يوفر فرصاً جيدة لتدريب وتطوير المرؤوسين واكتساب مهارات جديدة، وأيضاً يساعد على تنمية قيادات جديدة واثقة من نفسها مما يتيح خلق قادة قادرين لتولي المناصب في المستقبل.

ثانياً: التدريب والتطوير:

يعتمد نجاح المؤسسات في تحقيق رسالتها وأهدافها على الاهتمام بجودة ما تقدمه من خدمات من خلال تمكين العاملين وتمتعهم بالمهارات الملائمة والقدرات اللازمة والتدريب الكافي كل حسب اختصاصه، والتي لا تقل أهميتها عن باقي الوظائف الأخرى، فالاهتمام بإدارة الموارد البشرية أمر ضروري لجميع المنشآت، لما تظهره من أهمية للعنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة والإنتاجية للوصول إلى الإبداع والتميز في تقديم الخدمات. لهذا بات من الضروري على هذه المؤسسات استخدام أفضل السياسات التدريبية القادرة على تطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية والعملية للأفراد العاملين وذلك من خلال وضع برامج وأنشطة تدريبية مفيدة وبناءه يتم من خلالها تنمية الأفراد وزيادة قدراتهم العملية وتطوير مهاراتهم.

1. مفهوم عملية التدريب:

التدريب عبارة عن إجراء منظم يتم من خلاله تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم كما يستطيع الفرد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعده على تحقيق أهداف محددة، مما يساهم بتحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة للعميل (السالم، 2009: 270).

2. أهمية التدريب والتطوير

يعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتهم، وتطوير أداء العمل، وزيادة الإنتاج والإنتاجية، لذا يعد التدريب إنفاقاً استثمارياً يحقق عائداً ملموساً يساهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي، فضلاً عن كونه، وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي.

إن التدريب مدخل للتربية المستمرة، يعمل على تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها. وتعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة (عبيدات، 2003، 12).

أما بالنسبة لفوائد البرامج التدريبية الفعالة بالنسبة للعاملين فقد ذكر السراج (2010: 26) منها:

- تساعد في تحسين فهم العاملين للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
- تساعد العاملين في حل المشاكل التي يواجهونها في عملهم.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء، ويخلق فرص للنمو والتطور لدى العاملين.
- تساعد العاملين في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- تساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.
- تساعد على استقرار العمالة ورفع الروح المعنوية والثقة والرضا عن العمل.

ثالثاً: المعرفة والمعلومات

إن المعرفة هي عبارة عن بناء فكري ينشأ عن طريق قوة العقل البشري وهي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة. ويرى Christel (1995: 57) أن مصطلح المعلومات يتضمن ويعبر عن حقائق وبيانات منظمة تشخص موقف محدد أو ظرف ما أو تشخص تهديداً أو فرصة معينة، والمعلومات هي المخرجات الأساسية للبيانات وفقاً للمدخل النظامي، أما الفهم فإنه يعتمد على المعرفة ويستخدم في تحديد وتقرير معنى ودلالة كل موقف وكيفية التعامل معه بصورة صحيحة.

وتعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة (حمود، 2010: 54).

يرى Randolph (1995: 21) أن مشاركة العاملين بالمعلومات تتم من خلال:

- المشاركة بالمعلومات حول أداء المنظمة.
- مساعدة العاملين في فهم عمليات المنظمة.
- بناء الثقة من خلال المشاركة بالمعلومات الحساسة.

إن المنظمة في حقيقتها تعيش على المعرفة وتوفر المعلومات التي تنشأ في إطارها وتتزود من مصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها وتنتهي حياة المنظمة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، فالمعرفة ما هي إلا القدرة على تطويع العلم ونقل العلم من المعرفة إلى التطبيق العملي.

ثانياً - المتغير التابع (ثقافة الانجاز)

إن مؤسسات الأعمال اليوم تبحث عن طرق ومناهج أكثر فعالية لإحراز مفهوم التحسين المستمر، لا تهدف فقط إلى تحقيق البقاء والاستمرارية على ساحة السوق، ولكن أيضاً باتت تتطلع إلى تحقيق التميز في الأداء من خلال ترسيخ ثقافات وسلوكيات لدى العاملين في تلك المؤسسات.

وثقافة الإنجاز هي إحدى الثقافات التي تركز على النجاح والنمو والتميز، وتركز على تحقيق الهدف، لذلك هناك مرونة لدى العاملين الممكّنين في كيفية إنجاز العمل، وبروح الفريق ذات المعنوية عالية.

يرى McClelland (1985) أن الإنجاز هو استعداد يتميز بالثبات النسبي للسعي للتحصيل والنجاح، وهذا الاستعداد يظل كامناً في الفرد حتى يستثار بمثيرات في مواقف محددة، وهو يرى أن سلوك الإنجاز يعكس مشاعر يرتبط بعضها بالأمل في النجاح، ويتعلق بعضها الآخر بالخوف من الفشل.

لذلك قام كلا من بركات وحسن (2011: 49) بوضع ملامح ومظاهر دافعية الإنجاز تتمثل في المفاهيم الإجرائية الآتية:

1. الميل إلى تحقيق النجاح، وتجنب الفشل.
2. تحمل المسؤولية لحل المشكلات الخاصة والعامة.
3. الميل إلى وضع أهداف معينة، وتحقيقها بأفضل طريقة ممكنة.
4. الميل إلى المثابرة والمخاطرة، وتوافر عنصر التحدي في السلوك.
5. إدراك الزمن والتوجه للمستقبل بتفاؤل.
6. الميل للفتنة والجرأة والحيوية، وتقدير الذات والاستقلالية والطموح.
7. الميل إلى التخطيط المسبق لعمله، واستخدام مهارته بحرص وتفحص دقيق.
8. تفضيل الأدوار التي توفر التفوق والتميز.
9. التميز بإصدار أحكام مستقلة غير مزاجية.
10. اختيار الخبراء كشركاء في العمل وليس الأصدقاء.

إن المدير الناجح هو الذي يحاكي العقول ويعمل على زرع ثقافة الإنجاز لدى العاملين في المؤسسة من خلال زرع الإيمان بخطط المؤسسة وأهدافها المدروسة، لكن هذه الثقافة بحاجة للتطوير والتعديل من حين لآخر وفقاً للتغيرات البيئية سواء الداخلية أم الخارجية. والتطوير كما أظهرت الدراسات السابقة يبدأ من أسفل المؤسسة حيث يصبح لها قاعدة قوية تستند عليها ومن ثم إلى الإداريون، ويتم ذلك من خلال إشراك العاملين بإبداء رأيهم، وأيضاً يكون لهم دور في اتخاذ القرارات في مجال عملهم وبالتالي يكونوا مسئولون عن عملهم بشكل كامل.

المبحث الثالث:

إجراءات الدراسة

أولاً: منهجية الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. (أبو حطب وصادق، 2005 : 104)

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في بلدية دير البلح والبالغ عددهم (117) موظفاً. وقد قامت الباحثة بتطبيق الدراسة على جميع العاملين في بلدية دير البلح باستثناء قطاع الخدمات، حيث تم توزيع (65) استبانة على عينة الدراسة، باستخدام طريقة العينة العشوائية، وتم الحصول على (57) استبانة بنسبة استرداد 87.69%، ويتضح فيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المعلومات الشخصية للأفراد فيها:

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية (ن=57)

المعلومات الشخصية		العدد	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	51	89.5
	أنثى	6	10.5
المجموع		57	%100
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	12	21.1
	5 - 10 سنوات	18	31.6
	أكثر من 10 سنوات	27	47.4
المجموع		57	%100
المؤهل العلمي	دراسات عليا	2	3.5
	بكالوريوس	20	35.1
	دبلوم	35	61.4
المجموع		57	%100

يتضح من الجدول السابق (3) أن غالبية عينة الدراسة من الذكور حيث بلغت 89.5%، أما بخصوص سنوات خدمتهم فقد تبين أن معظمهم 79% سنوات خدمتهم 5 سنوات فأكثر، بينما تبين أن 61.4% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم. تعزو الباحثة إلى انخفاض حجم مجتمع الإناث حيث بلغ 10% من مجتمع الدراسة، كون أن البلديات هي مؤسسات خدمية بالمقام الأول تتطلب أيدي عاملة من الذكور لتغطية قطاع الخدمات لديها أكثر من الجانب الإداري والإشرافي، وهذا ما يفسر أيضاً عدم الحاجة للشهادات العليا والاكتفاء بالدبلوم كمؤهل علمي.

ثالثاً: أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول " دور تمكين العاملين في تعزيز ثقافة الإنجاز: دراسة تطبيقية على بلدية دير البلح"، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (4):

الجدول رقم (4)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	أوافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001) حيث قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة باعتماد صدق المقياس:

(1) **الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

(2) **الصدق البنائي:** يعتبر أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد قامت الباحثة بعمل ذلك.

ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاوي، 2010: 97)، ومن أشهر الاختبارات المستخدمة لقياس الثبات معامل ألفا كرونباخ حيث تبين أن قيمته للاستبانة ككل (0.834) وهذه القيمة تعد مرتفعة ومطمئنة لمدى ثبات أداة الدراسة.

يستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة القياس (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (0.444) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.989) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

خامساً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

قامت الباحثة بتفريغ وتحليل البيانات من واقع الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

(1) النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.

- (2) المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
- (3) اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات الاستبانة.
- (4) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط، حيث تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي واختبار الفرضية الأولى.
- (5) اختبار كولمغوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- (6) اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك.
- (7) اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- (8) اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

سادساً: تحليل مجالات الاستبانة

- المجال الأول "المتغير المستقل": تمكين العاملين

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاختبار t لتمكين العاملين

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
(1)	تفويض الصلاحيات	3.57	0.43	71.38	10.05	*0.000	3
(2)	التدريب والتطوير	3.66	0.66	73.28	7.56	*0.000	2
(3)	المعرفة والمعلومات	3.88	0.44	77.54	14.91	*0.000	1
	تمكين العاملين بشكل عام	3.70	0.36	74.07	14.58	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من الجدول السابق (5) ما يلي:

(1) المتوسط الحسابي للمجال الأول " تفويض الصلاحيات " يساوي 3.57 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.38%، قيمة الاختبار 10.05 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة. تعزو الباحثة تلك النتيجة بسبب التفويض الناجح الذي من شأنه أن يمنح التقدير للعاملين ويشعرهم بأنهم أعضاء مهمين في المؤسسة، وقد اتفقت معها دراسة (العتيبي، 2011) من خلال تحفيز المرؤوسين لتحمل مسؤولية تفويض الصلاحيات.

(2) المتوسط الحسابي للمجال الثاني " التدريب والتطوير " يساوي 3.66 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.28%، قيمة الاختبار 7.56 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التدريب هو وسيلة فعالة لتنمية وتطوير العاملين في المؤسسة ويجب أن يتسم بالحدثة والتنوع في برامجها، وقد اتفقت دراسة (Nassazi، 2013) مع تلك النتيجة وأوضحت أن التدريب ذو أثر واضح على أداء العاملين، واختلفت النتيجة مع دراسة (Zameer & others, 2014) حيث كانت الحوافز تلعب دوراً هاماً في إنجاز الموظفين.

(3) المتوسط الحسابي للمجال الثالث "المعرفة والمعلومات" يساوي 3.88 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.54%، قيمة الاختبار 14.91 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود حالة من الرضا العام لدى العاملين في بلدية دير البلح عن المعرفة والمعلومات المتوفرة من قبل الإدارة العليا والتي تساعدهم في إنجاز أعمالهم بدقة أكبر، وقد اتفقت الدراسة مع دراسة (حتملة، وعبابنة، 2013) حيث أوضحت أن هناك علاقة قوية بين إدارة المعرفة والنمط الإبداعي للمؤسسة، واختلف مع دراسة (الدوسري، 2015) حيث جاءت نتائجها متوسطة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.70، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 74.07%، قيمة الاختبار 14.58، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال تمكين العاملين بشكل عام . وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تمكين العاملين اليوم أصبح إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر يتمثل في منح العاملين المزيد من السلطات وحرية التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المؤسسات ، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (جوادي، 2015) ودراسة (جليغم، 2015)، ودراسة (الأسدي، 2014).

- المجال الثاني "المتغير التابع": ثقافة الانجاز

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاختبار t لثقافة الانجاز

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار t	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
*0.000	13.73	76.69	0.46	4.34	ثقافة الانجاز بشكل عام

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من الجدول السابق (6) أن المتوسط الحسابي يساوي 4.34، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 76.69%، قيمة الاختبار 13.73، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال ثقافة الانجاز بشكل عام. تفسر الباحثة تلك النتيجة أن العاملين لدى بلدية دير البلح لديهم ارتياح ورضا عن ظروف العمل المتوفرة قد يكون بسبب إستراتيجية تمكين العاملين المستخدمة في البلدية. انققت نتيجة الدراسة مع دراسة (Zameer & others، 2014) ودراسة (Nassazi، 2013) اللتان أوضحتا أن إنجاز العاملين يتأثر بعدة عوامل أهمها الحوافز والتدريب.

سابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، المعرفة والمعلومات) وتعزيز ثقافة الانجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط" لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين تمكين العاملين وتعزيز ثقافة الانجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح.

جدول (7):

معامل الارتباط بين تمكين العاملين وتعزيز ثقافة الانجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	
*0.001	.405	العلاقة بين تفويض الصلاحيات وتعزيز ثقافة الانجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح
*0.000	.509	العلاقة بين التدريب والتطوير وتعزيز ثقافة الانجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح
*0.002	.379	العلاقة بين المعرفة والمعلومات وتعزيز ثقافة الانجاز لدى العاملين

في بلدية دير البلح		
العلاقة بين تمكين العاملين وتعزيز ثقافة الإنجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح	.621	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يبين الجدول السابق (7) أن معامل الارتباط يساوي .621، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وتعزيز ثقافة الإنجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح. تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى تفهم الإدارة العليا لأهمية تمكين العاملين من خلال تفويض الصلاحيات، والتدريب والتطوير، والمعرفة والمعلومات في تعزيز ثقافة الإنجاز ببلدية دير البلح.

نتيجة الفرضية:

قبول الفرضية القائلة بـ: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، المعرفة والمعلومات) وتعزيز ثقافة الإنجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول تمكين العاملين وعلاقته بتعزيز ثقافة الإنجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح تعزى للمعلومات الشخصية (النوع؛ سنوات الخدمة؛ المؤهل العلمي) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T" لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر .

جدول (8): نتائج اختبار "T - مستقلتين والتباين الأحادي" - المعلومات الشخصية

المعلومات الشخصية	اسم الاختبار	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الجنس	- لعينتين مستقلتين T	0.283	0.778
سنوات الخدمة	التباين الأحادي	0.034	0.967
المؤهل العلمي	التباين الأحادي	1.054	0.356

من النتائج الموضحة في الجدول السابق (8) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 $\leq \alpha$ لكافة المتغيرات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تمكين العاملين وعلاقته بتعزيز ثقافة الإنجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح تعزى إلى المعلومات الشخصية. تفسر

الباحثة تلك النتيجة بأن العاملين في بلدية دير البلح يخضعون لنفس بيئة العمل، وتطبق عليهم خطط وسياسات متقاربة، ويمارسون نفس المهام والأنشطة الوظيفية.

نتيجة الفرضية:

رفض الفرضية القائلة بـ: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تمكين العاملين وعلاقته بتعزيز ثقافة الإنجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح تعزى للمعلومات الشخصية (النوع؛ سنوات الخدمة؛ المؤهل العلمي).

نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

- بينت النتائج أن (35) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 61.4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي دبلوم وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة.
- كشفت النتائج أن (27) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 47.4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خدمتهم أكثر من (10) سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة.
- أظهرت النتائج أن (51) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 89.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة .

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

1. ما واقع تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، المعرفة والمعلومات) في بلدية دير البلح؟

- كشفت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على المجالات التي يتم من خلالها تمكين العاملين في بلدية دير البلح حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.70) والمتوسط الحسابي النسبي 74.07%.
- أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل أكبر على أهمية واحد من المجالات التي يتم من خلالها تمكين العاملين ببلدية دير البلح تتمثل في : "المعرفة والمعلومات" حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.88) والمتوسط الحسابي النسبي 77.54%.

- بينت النتائج أن مجال التدريب والتطوير أحتل المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة التي يتم من خلالها تمكين العاملين في بلدية دير البلح، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.66) والمتوسط الحسابي النسبي 77.54%.

2. ما مدى توافر ثقافة الإنجاز في بلدية دير البلح

- أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على فقرات مجال ثقافة الإنجاز بشكل عام في بلدية دير البلح حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.34)، والمتوسط الحسابي النسبي 76.69%.

3. هل يوجد علاقة بين أبعاد تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، المعرفة والمعلومات) وثقافة الإنجاز؟

كشفت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين وتعزيز ثقافة الانجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح حيث بلغ معامل الارتباط 0.621 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

4. هل تختلف آراء المبحوثين في بلدية دير البلح حول تمكين العاملين وعلاقته بتعزيز ثقافة الإنجاز باختلاف خصائصهم الديمغرافية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ؟

بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة تمكين العاملين وعلاقته بتعزيز ثقافة الإنجاز في بلدية دير البلح تعزي إلى المتغيرات الديمغرافية (النوع؛ المؤهل العلمي؛ سنوات الخبرة).

ثانياً: توصيات الدراسة

1. الاهتمام بتطوير العاملين عن طريق منحهم برامج تدريبية تتميز بالحدثة وعدم التكرار.
2. التنوع في أشكال تمكين العاملين المقدمة من قبل بلدية دير البلح (تفويض الصلاحيات، المعرفة والمعلومات، والتدريب والتطوير).
3. إخضاع تمكين العاملين إلى أسس ومعايير سليمة تطبق على الجميع، والابتعاد قدر الإمكان عن إخضاع التمكين إلى مزاجية الرؤساء أو المديرين.
4. توجيه الاهتمام نحو تغيير ثقافة الموظفين واتجاهاتهم نحو الدورات التدريبية، فغالبية الملتحقين بالدورات التدريبية يرون أن الغرض منها هو استلام الشهادة فقط لضمان الحصول على الترقية أو العلاوات، وهذه الثقافة الخاطئة يجب الاهتمام بتغييرها لدى الموظفين، واستبدالها بأن الاتجاه نحو التدريب هو لغرض التقدم وتحسين مستوى الأداء وزيادة قدرات الموظفين على استخدام الأجهزة الحديثة وإن الاهتمام بتغيير المفاهيم الخاصة بالتدريب لدى المتدربين أهم بكثير من الدورات التدريبية، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق التوعية بأهمية التدريب من خلال الندوات واللقاءات التي يتم تنظيمها بمعرفة مراكز التدريب في المؤسسة وأن تولي هذه الندوات واللقاءات اهتماماً أكبر لتؤدي الغرض المأمول منها لجميع الأفراد والعاملين في المؤسسة.
5. العمل على رفع مستوى ثقة المرؤوسين في أنفسهم من خلال تفويض المزيد من الصلاحيات.
6. ضرورة تفعيل القاعدة المعرفية للمنظمات الخدمية للوصول إلى الأداء المتميز والفعال من خلال إتاحة المعلومات للعاملين بما يتوافق واحتياجاتهم الوظيفية لتساهم في إنجاز أعمالهم بالشكل المطلوب.
7. نشر ثقافة التمكين اللازمة لتهيئة بيئة العمل المناسبة لتطوير أداء العاملين في الجهات المعنية ببلدية دير البلح .

المراجع

أولاً: المصادر العربية

1. أبو السندس، جهاد أحمد، (2011)، " قياس مؤشرات تقييم الإنجاز في التعليم الجامعي"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم الجامعي.
2. أبو حطب ، فؤاد وأمال، صادق (2005) : " مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية " ، مكتبة الأنجلو المصرية : القاهرة.
3. الأسدي، أفنان عبد على، (2014)، " أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية" بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات و بريد النجف الأشرف، مجلة المغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة- المجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثون.
4. أفندي، عطية، (2003)، "تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة.

5. اندراوس، رامي، ومعايعة، عادل، (2008)، "الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات"، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، اردب - الأردن.
 6. بركات، زياد، وحسن، كفاح، (2011)، " الكفايات التعليمية لدى المعلمين ومدى ممارستهم لها وعلاقتها بدافعية الإنجاز"، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد الرابع والعشرون.
 7. الجرجاوي، زياد (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
 8. جليغم، عبد الله بن سعيد، (2015)، " واقع تطبيقات البرامج والتقنيات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والاختراب الوظيفي لدى العاملين بجوازات الرياض" رسالة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
 9. جوادي، بلقاسم، (2015)، "التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين"، رسالة ماجستير، علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
 10. حمود، خضير، (2010)، "منظمة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 11. الدوسري، راشد عبد الله، (2015)، " القيادة التحولية والتعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شؤون الطلاب بجامعة قطر"، مؤتمر حول التعليم " شركاء في التميز"، جامعة قطر.
 12. السالم، مؤيد، (2009)، " إدارة الموارد البشرية"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 13. السراج، رجب عبد الله رجب، (2010)، "واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأزهر.
 14. عابنة، رائد عابنه، وحتاملة، ماجد أحمد، (2013)، " دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية، الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4.
 15. عبد الله حمود العتيبي، (2011)، " تفويض الصلاحيات وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في إدارة التدريب في القوات الجوية الملكية السعودية"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
 16. عبد الله عوض الشهراني، (2009)، " دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
 17. عبد المهدي، على مظهر، (2012)، " متطلبات تمكين الموارد البشرية العاملة في شركة التأمين العراقية"، دراسة قدمت إلى شركة التأمين العراقية العاملة.
- <https://iraqinsurance.wordpress.com/2013/12/12/staff-empowerment>
18. عبيدات، بدر، (2003)، "الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
 19. عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
 20. العتيبي، عبد الله حمود دباس، (2011)، " تفويض الصلاحيات وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في إدارة التدريب في القوات الجوية الملكية السعودية"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
 21. عفانة، حسن مروان، (2013)، " التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا : جامعة الأزهر.

22. على، عبد الوهاب، (1997)، "إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين"، المؤتمر السنوي السابع، إدارة القرن الحادي والعشرين، القاهرة - مصر.
23. العميرة، محمد حسن، (2001)، مبادئ الإدارة المدرسية، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان.
24. فليته، فاروق، وعبد المجيد، محمد، (2005)، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة، عمان.
25. نشرة تربوية، (2011) الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.
- <http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=16670>
26. هاشم، طارق، والمعاني، أحمد، والجرادات، ناصر، (2013)، " أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية"، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد الثامن، العدد الأول.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Aidah Nassazi.(2013), " **Effects of training on Employee performance. Evidence from Uganda**", Vaasan Ammatlkorkeakoulu, University Of Applied, Sciences International Business, thesis.
2. Christel and others, (1995), "**Informedia Digital Video Library, Communications of the ACM**", vol. 38, N 4.
3. Hashim Zameer, Shehzad Ali, Waqar Nisar, & Muhammad Amir, (2014), " **The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan, international**" Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol.4, No,1.
4. McClelland, D. C. (1985) . *Human Motivation*. Glenview: Scott Foresman
5. Michigan, Flint, & E. Czuba, Cheryl,(2004), "**Empowerment: What is it ?**" Joe Journal..
6. Muhammad Saqib I Nawaz, IMasoodul Hassan, ISaad Hassan, Sadia Shaukat and Muhammad Ali Asadullah, (2014), **Impact of Employee Training and Empowerment on Employee Creativity Through Employee Engagement: Empirical Evidence from the Manufacturing Sector of Pakistan**, Middle-East Journal of Scientific Research 19 (4): 593-601.
7. Randolph, W.Alan, (1995). **Navigating the journey to empowerment**. Organizational Dynamics 24, 19-32.
8. Tarja Suominen, (2005), " **work empowerment as experienced by head nurses**", Journal of nursing management, Volume13, Issue 2.