

دور تمكين العاملين في تعزيز ثقافة الإنجاز: دراسة تطبيقية في بلدية دير البلح

شذا سليم عبد العزيز أبو سليم ، محاضرة بكلية فلسطين التقنية- دير البلح

Shatha.saleem@gmail.com

ملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح ولتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانة لجمع البيانات، ووزعت على عينة الدراسة والبالغ عددها (65) عامل 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 الاهتمام بتطوير العاملين عن طريق منحهم المزيد من البرامج التدريبية مما يعود على بلدية دير البلح بالفائدة. بالإضافة إلى توفير المعلومات والمعرفة اللازمة للعاملين حتى يتمكنوا من تسيير الأعمال بشكل صحيح.

Abstract

The study aimed to identify the role of empowering workers in promoting a culture of achievement among workers in the municipality of Deir al-Balah . The researcher developed a questionnaire to collect data, and distributed to the study sample of (65) factor used descriptive analytical approach. The results of the study, was: the existence of positive statistically significant relationship between the empowerment of workers and promote a culture of achievement among workers in the municipality of Deir al-Balah, the researcher recommends the need for attention to the development of workers by giving them more training programs that would be the mayor of Deir al-Balah benefit. In addition to providing information and knowledge necessary for workers so that they can operate the business properly .

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، تفويض الصلاحيات، التدريب، المعرفة، ثقافة الانجاز .

المقدمة:

تواجه المنظمات اليوم المخاطر التي تتطلب منها أن تجد السياسات والاستراتيجيات لبناء 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 وأثر مهم على أنظمة وأساليب تسيير تلك المؤسسات. إن بقاء ونجاح المؤسسات هو نتيجة لمجموعة قيمها ومعتقداتها التي تتبناها وتبنى عليها سياساتها وقراراتها وسلوكياتها.

ويأتي تمكين العاملين ليعبر عن ثقافة تنظيمية على 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 الانجاز 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.

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 نضوج وتنوع بخدماتها إلى أن وصلت إلى ما عليه الآن. وتأتي هذه الدراسة للتعرف على مستوى إنجاز العاملين من خلال تمكين الجهة الإدارية للعاملين في بلدية دير البلح.

وستحاول الدراسة الإجابة على التساؤل التالي: ما دور تمكين العاملين في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى العاملين

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 الباحثين في بلدية دير البلح حول دور تمكين العاملين في تعزيز ثقافة الإنجاز باختلاف خصائصهم الديمغرافية (النوع، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) ؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

بهدف توفير إجابة مناسبة للسؤال 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 ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض الصلاحيات في تعزيز ثقافة الانجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح.

2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير في تعزيز ثقافة الانجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح.

3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمعرفة والمعلومات في تعزيز 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 دور تمكين العاملين في تعزيز 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 الباحثين في بلدية دير البلح حول دور تمكين العاملين في تعزيز ثقافة الإنجاز باختلاف خصائصهم الديمغرافية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
5. بيان المقترحات الكفيلة بتفعيل دور تمكين العاملين في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح.

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 الانجاز .
- 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 ودورها في تعزيز 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.
- **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

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 والاعتراب الوظيفي لدى العاملين بجوازات الرياض "

هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيقات البرامج والتقنيات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والاعتراب الوظيفي 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 بالقدوة، الاستشارة 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 النجم الأشرف"

هدفت الدراسة التعرف على اثر أبعاد تمكين العاملين بأبعاده الثلاثة (المشاركة بالمعلومات، والثقافة، والهيكل التنظيمي) والدعم القيادي المدرك بأبعاده الثلاثة (المكافئات 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 النجم 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، وطُبقت الدراسة على خمس مدن (إسلام آباد، فيصل آباد، ملتان، و لياح) 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 جزئياً 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 (Nassazi، 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 (حتاملة، 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 الإشرافية 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 البرامج التدريبية)، وأيضاً أفراد العينة موافقون على التخفيف من إتباع المركزية الشديدة، وتحفيز المرؤوسين لتحمل مسؤولية تفويض الصلاحيات.

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 وثقافة الإنجاز وبخاصة في فلسفتها، وخصائصها، ومعاييرها وهي عناصر سوف تشمل عليها الدراسة الحالية.
- أيضاً 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 وزارات الدولة.
- 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 الأمر 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.

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 المرؤوس 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 aI ,: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 المتحكمة، أو هي محاولة النشر , والمشاركة , والقوة في كل مكان من المنظمة.
HeIlvigeIet aI, 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.

من وجهة نظر الباحثة فإن 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.

ثانياً: 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 و قراراتهم .

ثالثاً: 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 الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.
2. **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن 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.

تعتقد 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.

رابعاً: 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
اندراس ومعاينة، 2008	المعنى أو الإحساس بالجدوى - المقدرة - حق الإدارة الشخصية - التأثير.
المعاني ورشيحة، 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 (العمامرة، 2001: 206).

إن تفويض الصلاحيات من الضرورات التي تحتها 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 مرؤوسيههم 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 كفاءتهم، 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 (عبيدات، 2003، 12): 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.

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 الناتج 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 مناهاها ومصادرها 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)

يركز هذا النوع من الثقافات على النجاح والنمو والتميز، وتركز على تحقيق الهدف، لذلك هناك مرونة لدى العاملين الممكنين في كيفية إنجاز العمل، وبروح الفريق ذات المعنوية عالية.

صرح (Kinght, Turvey، 2006: 313) أن الحرية في اتخاذ القرار بصددها ما يجب عمله وكيف يؤدي العمل، والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين في المنظمة.

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 الإداريين، 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 الباحث 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 يبني 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. وقد قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع (65) استبانة على عينة الدراسة وتم الحصول على (57) استبانة بنسبة استرداد 87.69%، ويتضح فيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المعلومات الشخصية للأفراد فيها:

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية (ن=57)

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

يتضح من الجدول السابق (1) أن معظم عينة الدراسة 89.5% ذكور، 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 لتغطية قطاع الخدمات لديها أكثر من الجانب الإداري والإشرافي، وهذا ما يفسر أيضا 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 (2):

الجدول رقم (2)

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" (الرجاوي، 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 اختبائي 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 كولمجوروف - 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 كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test 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 (3)

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 (3) 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 (العنبي، 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 لدي 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 (حتاملة، وعبابنة، 2013) حيث أوضحت أن هناك علاقة قوية بين إدارة المعرفة والنمط الإبداعي للمؤسسة، واختلف مع دراسة (الدوسري، 2015).

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 (4)

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 (4) 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. اتفقت 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 (5):

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

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

يبين الجدول السابق (5) أن معامل الارتباط يساوي .621، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وتعزيز ثقافة

الانجاز 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 ($\alpha \leq 0.05$) 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 ($\alpha \leq 0.05$) حول دور تمكين العاملين في تعزيز 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 (6): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين والتباين الأحادي" - المعلومات الشخصية

المعلومات الشخصية	اسم الاختبار	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الجنس	T-لعينتين مستقلتين	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 (6) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 $\alpha \leq$ لكافة المتغيرات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور تمكين العاملين في تعزيز 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 ب: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول دور تمكين العاملين في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح تعزى للمعلومات الشخصية (النوع؛ سنوات الخدمة؛ المؤهل العلمي)

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

1. يعمل تفويض الصلاحيات على زيادة معدل إنجاز العمل.
2. تكوين فرق عمل يؤدي إلى أداء المهام الصعبة التي تتطلب نوعاً من التحدي.
3. تساهم الدورات التدريبية التي يحصل عليها العامل في حل مشكلات العمل بصورة أفضل.
4. إتاحة المعرفة والمعلومات للعاملين في بلدية دير البلح تجعلهم أكثر فهماً لعملهم وتساهم في نسبة الارتقاء الوظيفي.
5. يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وتعزيز ثقافة الإنجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح.
6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور تمكين العاملين في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح تعزى للمعلومات الشخصية (النوع؛ سنوات الخدمة؛ المؤهل العلمي).

ثانياً: توصيات الدراسة

1. الاهتمام بتطوير العاملين عن طريق منحهم برامج تدريبية تتميز بالحدثة وعدم التكرار.
2. إتاحة فرص التدريب لجميع العاملين في بلدية دير البلح.
3. العمل على تفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين في بلدية دير البلح والذي من شأنه زيادة الإنجاز في العمل.
4. تحفيز المرؤوسين لتحمل مسؤولية تفويض الصلاحيات لدى العاملين في بلدية دير البلح.
5. ضرورة إيمان الإدارة العليا في بلدية دير البلح بإمكانات العاملين عن طريق إعطاء المعلومات الضرورية بالعمل وفي الوقت المناسب.
6. العمل على إتاحة المعلومات للعاملين بما يتوافق واحتياجاتهم الوظيفية لتساهم في إنجاز أعمالهم بشكل كفاء وفعال.
7. وجود قيادة داعمة لإستراتيجية تمكين العاملين في بلدية دير البلح.
8. زيادة المعرفة الوظيفية للعاملين مما يعزز الأداء الفعال لديهم.

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، أفتان 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 المغربي 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، ومعاينة، عادل، (2008)، "الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات"، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، اردب - الأردن.
6. جاد الرب، سيد محمد، (2008)، " جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية"، جامعة قناة السويس، كلية التجارة.
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 والاعتراب 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. السلمي، على، (2005)، " ملامح إدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، الملثقي الإداري الثالث :إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري"، السعودية، جدة.
15. عبابنة، رائد عباينة، وحتاملة، ماجد أحمد، (2013)، " دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية، الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4.
16. 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.

17. عبد الله عوض الشهراني، (2009)، " دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية.
 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. Michigan, Flint, & E. Czuba, Cheryl,(2004), "Empowerment: What is it ? "Joe Journal..
5. Muhammad Saqib I Nawaz, IMasoodul Hassan, ISaad Hassan, Sadia Shaukat and 2Muhammad 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.
6. Tarja Suominen, (2005), " work empowerment as experienced by head nurses", Journal of nursing management, Valume13, Issue 2.