Arabian Gulf Journal of Humanities and Social Studies

ISSN: 3080-4086

الإصدار السابع - العدد العشرون || تاريخ الإصدار 2026-11-20

أثر مشاركه العاملـين في القطاع العام ومنظمـات القطـاع الخـاص في اتخاذ القرار (دراسة حالة بعض المؤسسات السودانية)

The Impact of Public Sector Employees' and Private Sector Organizations' Participation in Decision-Making: A Case Study of Selected Sudanese Institutions

مهند احمد عثمان

Mohanned Ahmed Osman

قسم إدارة الاعمال- كلية الاعمال والاقتصاد - جامعة القصيم،بريدة، 52671 - المملكة العربية السعودية

DOI: https://doi.org/10.64355/agjhss7207

مجلة خليج العرب للدراسات الإنسانية والاجتماعية || هذه المقالة مفتوحة المصدر موزعة بموجب شروط وأحكام ترخيص مؤسسة المشاع الإبداعي(CC BY-NC-SA)

الملخص:
هدف البحث لمعرفة أثر مشاركه العاملين في المنظمات على اتخاذ القرارات في عينه شملت 400عينه قسمت على 200قطاع عام و200 قطاع خاص باستخدام الاستبانة في جمع البيانات واستخدم الباحث في تحليل الاستبانة برنامج ال SPSS وخرج الباحث بنتائج توصيات أهمها هنالك اختلافات جوهريه بين اراء العاملين في المصالح الحكومية والعاملين في منظمات القطاع الخاص وأوصى بزيادة الثقة الذاتية واستمرار دعم السلوك المطلوب بالحوافز المادية والمعنوية بما يسهم في تثبيت عمليه المشاركة.

الكلمات المفتاحية: المشاركة، القرارات، القطاع العام والخاص.

Abstract:

The aim of this study was to examine the impact of employee's participation in organizations on decision-making in a sample of 400 individuals, divided into 200 from the public sector and 200 from the private sector. A questionnaire was used to collect data. The researcher analyzed the questionnaire using SPSS. The study concluded with recommendations, the most important of which was that there are fundamental differences between the opinions of employees in government agencies and those working in private sector organizations. It recommended increasing self-confidence and continuing to support desired behaviors with material and moral incentives, which would contribute to consolidating the participation process.

Keywords: Participation, Decisions, Public and Private Sector.

أولا: مقدمـــة

ظهرت المنافسة العالمية وزاد معها الاهتمان بالجودة، ومعها زاد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ، وتسابقت الشركات في الحصول على الايزو ، وتبنت الشركات الرائدة عمليات التحالف والاندماج ، وعمليات إعادة الهندسة وعمدت الشركات الكبيرة إلى إتباع أسلوب الإدارة بالمكاشفة ومثلت الموارد البشرية محور التحول والاهتمام، فالموارد البشرية هي تعتبر رأس مال فكري Intellectual Capital الذي يتفوق في أهميته العناصر الأخرى، وهى التي يمكنها تهيئة الموارد المادية والمحافظة عليها وتنميتها وخلق المزايا التنافسية، ومن ثم زيادة الحصة التسويقية،

إن مشاركه العاملين تتم بإيمان المديرين بأهميتها لحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتخطيط، والمهارات القيادية، ومهارات بناء الفريق الناجح وغيرها من المهارات ال فنية للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار، بالإضافة إلى دعم العوامل البيئية التنظيمية والثقافية والتي تمثلت في العديد من التحديات والضغوط التي يتمثل أهمها فيما يلي (Thomson, 1990):

متطلبات السرعة والدقة الكاملة.

المتطلبات البشرية والمتعلقة بفرق العمل وإشباع الحاجات والمشاركة.

متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.

زيادة الاحتياجات وأمل الاسرة.

ثانيا: مفهوم مشاركه العاملين ومتغيرات الدراسة:

ينظر للمشاركة لغويا كما عرفها ابن منظور (بكونها الشركة، مخالطة الشريكين والشريك هو المشارك بمال او عمل والتشارك في البيع والميراث أو الاشتراك هو الاجازة في التصرف بمقدار المساهمة) والشرك هو الصحة بعد التقسيم فهو القسم او النصيب، وأن الموظف مشتركا إذا كان يحدث نفسه او يستشير غيره ولأكثر من رأي وليس بواحد. (عادل:2019).

تمثل مشاركه العاملين تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. ويعد مدخل تمكين العاملين أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضاء العملاء وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي لدى العاملين، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية (Potochny, 1998) (1999)

ومن خلال آراء ونظريات الممارسين والمسئولين في منظمات الأعمال يتضح أن لابد من تزويد المرؤوسين بوسائل لتسهيل عملهم بحيث يصبحوا مسئولين مسئولية كاملة عنه. (Chiles & Zorn, 1995 ; Kappleman, 1994 ; Gutierrez,1995 ; الخطيب، 2000

الإدارة العليا تعالج رؤية المنظمة وتصيغ رسالتها وترسم غاياتها وتضع الأهداف طويلة الأجل والخطط الممتدة. والوسطي لتحليل وبناء الهيكل التنظيمي كل في مجاله. والإدارة التي المشرفة تعتني بتشغيل الوظائف وتبحث في كيفية عملها الفعلي وعلاقتها الفنية برسالة المنظمة ككل. (Belasco, 1992)

تتعدد المزايا والفوائد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة الا انهناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال، يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان – مثل ما يلي: (Eylon, & Herman, 1999; Hradesky, 1996; Sibson, 1994)

زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة للتدريب والتعليم

زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة للتدريب والتعليم

تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.

إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.

ثالثا: أهميـــة الدراســـة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال التالي:

1 – تناوله لاحد عناصر المنظمات المعاصرة مواجهة التحديات المرتبطة بالأسواق والمنافسة

2 - يعد موضوع تمكين العاملين من الموضوعات التي تعاني المكتبة العربية من ندرتها، فالبحوث قليلة، والدراسات العلمية المتعلقة بالماجستير والدكتوراه، مع تطبيق ذلك على ما يجرى فى عينه من المصالح الحكومية وبعض منظمات القطاع الخاص بولاية الخرطوم

3- من خلال النتائج والتوصيات التي سيصل إليها يساهم البحث في المجال التطبيقي، فتفيد هذه الدراسة المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص فى الوقوف على عوامل تمكين العاملين ، ومدى تطبيقها ، والتعرف على إدراك العاملين لمزاياه والعقبات التي تحول دون تطبيقه مما يدفعها إلى ترشيد قراراتها الخاصة بتفويض السلطة ، وإعادة النظر فى تصميم الوظائف وسلم الأجور والمكافآت ، وذلك بجانب بناء قيادات المستقبل وتنمية مهاراتهم .

الدراســـات السابقـــة:

سعد الغامدي (2020) :هدفت الدراسة الي بيان درجة المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدي معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهه نظرهم والتعرف علي الأنماط القيادية السائدة لدي قادة المدارس الثانوية بالرياض وفق لنظرية الشبكة الإدارية ومشاركة المعلمين في صنع القرار. توصلت الدراسة لوجود علاقة ترابطية موجبة بين المشاركين في صنع القرار لدي المعلمين.

دراسة عبد الحق(2019م) :هدفت الدراسة الي التعرف على المشاركة ومستوياتها في صناعة القرار التربوي في مدارس الهيئة الملكية بينبوع ومعرفة ما ان كان هنالك فروق فردية حول مستويات المشاركة في صنع القرار في مدينة ينبع الصناعية تبعا لاختلاف طبيعة العمل.

توصل البحث الي عدد من النتائج أهمها:

تتأثر المشاركة في عملية القرار لشخصية القائد التربوي ونمط الإدارة في الممارسات في المنظمة.

اتضح ان نوع القرار ومجال اختصاصه واهتمامات المرؤوسين من أهم المتغيرات التي يجب أخذها في الاعتبار.

(2) دراسة (Spritzer, 1996) :

تمثل هدف الدراسة في التعرف على خصائص الهيكل الاجتماعي في المنظمة وعلاقته بسلوكيات تمكين العاملين، حيث تعرضت لدراسة علاقة تمكين العاملين بكل من غموض الدور ونطاق الإشراف والدعم الاجتماعي، والحصول على المعلومات وتوفير الموارد والمناخ الذي يتسم بحرية المشاركة والنقاش.

وقد طبقت الدراسة على 50 منظمة صناعية لعينة قوامها 393 مديرا، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- توجد علاقة موجبة بين مستوى الدعم الاجتماعي للأفراد من الرؤساء والزملاء والاحساس بالتمكين.
- زيادة الاشراف يؤدي لارتفاع مستوى الشعور بالتمكين عنه في حالة تقليله.
- عدم معرفة الافراد بدورهم ا يؤدي لانخفاض مستوى الشعور بالتمكين، والعكس صحيح.

(3) دراسة (Gandz , 1990) :استهدفت الدراسة التعرف على مفهوم تمكين العاملين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أمنها: مكانية ارتفاع مستويات شعور العاملين بالتمكين من خلال العديد من الطرق وفي كافة المستويات. منح الأفراد حرية تحديد الأهداف والمشاركة ووضع الخطط والمساهمة في تطبيقها يزيد من المزايا التنافسية للمنظمة ويدعمها.

(4) دراسة (Lynn , 1993): استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين تمكين العاملين ومهارة الإدارة والتنظيم الذاتي للفرد، كذلك دراسة أثر خصائص والصفات الشخصية وعلاقتها بالتمكين. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين سمات الشخصية وعوامل التمكين.

(5) دراسة (Marie, 1993) : هدفت الي دراسة العلاقة بين دقة الرؤية ووضوحها والتمكين، وقد جمعت البيانات من 213 موظف يعملون في شركات كبيرة. وتوصلت لوجود علاقة معنوية بين الرضا الوظيفي والانتماء. وثقة الأفراد في نظام عملهم وثقة الإدارة التي يتزيد من درجة تمكينهم.

(6) دراسة (Keller & Donsereau, 1995) : هدفت لتحليل علاقة القيادة وتمكين العاملين ودورها الاجتماعي.

نتائج الدراسة كانت منها:

تزويد المرؤوسين بالتقدير الذاتي ومنحهم الفرصة للتفاوض معهم ومناقشتهم يؤدي للشعور بالتمكين لشعور العاملين بالعدالة والموضوعية يرتفع مستوى رضاء المرؤوسين عن قادتهم بما يؤدي لتصرف المرؤوسين حسب توقعات رؤسائهم.

من استعراض الدراسات السابقة نخلص الي:

تتعدد الأبعاد والعوامل التي يمكن إدراجها تحت موضوع تمكين العاملين وإن اتفقت معظم الدراسات الأجنبية على التفرقة الواضحة بين تمكين العاملين وبعض المصطلحات التنظيمية الأخر كتفويض السلطة والإثراء الوظيفي..... وغيرها.

أنه لا توجد دراسات عربية – على حد علم الباحث - تناولت موضوع تمكين العاملين فى المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص كدراسة مقارنة للوقوف على أوجه التشابه والاختلاف والتعرف على الفوائد والمشكلات المترتبة على التمكين كما فعلت بعض الدراسات الأجنبية في هدا الصدد.

ركزت الدراسة الحالية على دراسة أبعاد تمكين العاملين فى كل من المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص بهدف التعرف على مزاياهما، والتعرف على الفوائد المترتبة على تمكين العاملين بكل قطاع منها.

منهجيــة الدراســة:

أولا: موضوع البحث وهدفه:

قام الباحث بتجميع العديد من البيانات الثانوية من مصادرها المختلفة الكتب والمراجع والدوريات العلمية والبحوث السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وما يتعلق به بشكل مباشر سواء بالمصادر العربية او الاجنبية. كما قام الباحث باستخدام قائمة استقصاء لقياس سلوكيات التمكين في بيئة العم ، بالإضافة إلى دراسة وتحليل الفوائد المترتبة على مشاركه العاملين، والمعوقات التي تحد من فعاليته، وذلك تطبيقا على بعض المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص بولاية الخرطوم.

ولذلك تضمن موضوع البحث عدة محاور منها:

- دراسة وتحليل وتشخيص العوامل والمتغيرات التي تمكن من الوقوف على سلوكيات تمكين العاملين بالمصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص بولاية الخرطوم.
- دراسة وتحليل الفوائد والمزايا المترتبة على تبنى سلوكيات تمكين العاملين بكل المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص.
- دراسة وتحليل معوقات ومشكلات العاملين بالحكومة والقطاع الخاص.
- تهيئة السبيل لتطبيق تمكين العاملين بالمنظمات والتغلب على المعوقات التي تحد من إمكانية تطبيقه في الميدان العملي.

تحديد المشكلة: -

تسعى المؤسسات العامة بخطى متسارعة لمواكبة أحدث التغيرات والتطورات المستمرة؛ بهدف تقديم أفضل الخدمات، وذلك لكونها تقدم خدمة للآخرين بشكل مباشر، وهذا الدور يدفعها لتكثيف جهودها في تبني عمليات التغيير داخل المؤسسة العامة نفسها، ولن يكون لها ذلك إلا في وجود قوة بشرية مؤهلة قادرة على التعامل مع هذا التغيير الدائم في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية بهدف إنجاحه بدلاً من عرقلة مسيرته، وذلك لأن هذا التغيير المستمر والسريع داخل المؤسسة قد يشعر العاملين بالضيق والتوتر والخوف، مما يجعل ردة الفعل الطبيعية لديهم هي مقاومة التغيير ومحاولة إفشاله، خصوصًا عندما يُفرض عليهم فرضًا دون أن يتمكنوا من إبداء وجهات نظرهم وآرائهم حوله، ولذلك كان لابد من تشجيع إيجاد أجواء المشاركة في هذه المؤسسات بهدف حماية جهود التغيير القائمة فيها، "حيث تؤكد معظم الدراسات على أهمية مشاركة العاملين في صنع قرار التغيير والتخطيط له، وذلك لما لهذه المشاركة من تأثير في أداء المؤسسات وفعاليتها في تحقيق الأهداف التنظيمية، وهي مسؤولية كبيرة تحتاج إلى جهود مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ولهذا سعي البعض للمناداة بالتمكين ، ومحاوله أفضل الطرق التي يمكن اتباعها لكسبهم في صفها.

وفى ضوء هذه المحاور ايمكن تحديد بعض تساؤلات الدراسة وأهدافها:

ما هي درجة التباين في تمكين العاملين لدى كل من المديرين والعاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص؟

ويهدف هذا التساؤل إلى التعرف على مدى الاتفاق بين آراء كل من المديرين والعاملين بالمنظمات محل الدراسة حول عناصر ومتغيرات تمكين العاملين.

ما هي الخصائص والسلوكيات لتمكين العاملين التي تتميز بها المصالح الحكومية، وتلك التي تتميز بها منظمات القطاع الخاص؟

ويهدف هذا السؤال إلى تحديد مدى الاختلاف بين عوامل ومتغيرات تمكين العاملين بكل من المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص.

ما هي درجة التي يمكن ان يتفق عليها العاملون في كل من القطاع الحكومي والخاص حول ترتيب العوامل التي تدفع المديرين لتمكين (مزايا التمكين)؟

ويهدف هذا التساؤل إلى توصيف الفوائد والمزايا المتعلقة بتطبيقات التمكين الحالية بين مجموعات الدراسة في القطاعات محل الدراسة.

ما هي درجة الاتفاق بين العاملين في كل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص حول ترتيب العوامل التي تحد من اتجاه المديرين نحو تمكين العاملين (معوقات التمكين)؟

ويهدف هذا التساؤل إلى توصيف المعوقات والعيوب المتعلقة بتطبيقات التمكين الحالية بين مجموعات الدراسة في القطاعات محل الدراسة.

ماهي مقترحات تفعيل سلوكيات تمكين العاملين لكل من المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص بولاية الخرطوم؟

ويهدف هذا التساؤل إلى تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في دعم سلوكيات تمكين العاملين بالمصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص.

ثانيا: فــروض البحـــث:

من موضوع البحث وأهدافه وما أسفرت عنه الدراسات السابقة، يمكن صياغة الفروض التالية:

- يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمصالح الحكومية حول عوامل ومتغيرات تمكين العاملين بحسب نوع تخصص كل مصلحة منها.
- يوجد اختلاف بين آراء العاملين بمنظمات القطاع الخاص حول عوامل ومتغيرات تمكين العاملين بحسب نوع كل منظمة منها.
- يوجد اختلاف بين آراء العاملين بالمصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص محل الدراسة حول عوامل ومتغيرات تمكين العاملين.

ثالثا: مجتمع الدراسة:

1 – مجتمــع البحـــث

العاملين في القطاع الحكومي بولاية الخرطوم حوالي 500 ألف عامل من واقع بيانات مركز دعم القرار بولاية الخرطوم أما فيما يتعلق بالقطاع الخاص فيشمل عدد لا بأس به من العاملين به بالولاية.

2 - عينة البحث:

اختار الباحث 400 مفردة وزعت بالتساوي بين القطاعين بواقع 200 مفردة لكل قطاع. وقد حصل الباحث على 189 استمارة صحيحة من القطاع الحكومي، و194 استمارة صحيحة من القطاع الخاص، هي التي خضعت للدراسة والتحليل.

في القطاع الحكومي تم اختيار 5 ادارات حكومية بطريقة عشوائية وهي التربية والتعليم – الصحة – أجهزة الإدارة المحلية –الزراعة – الشئون الاجتماعية.

أما بالنسبة للقطاع الخاص فقد تم الاعتماد على العينة المتعددة المراحل:

- في المرحلة الأولى: الأثاث – صناعة الألبان – القطاع الصحي - التعليم الخاص - قطاع المعلومات والاتصالات.
- وفي المرحلة الثانية: تم تحديد خمس منظمات في كل مجال .
- في المرحلة الثالثة: اختيرت منظمة واحدة من كل مجال بالطريقة العشوائية البسيطة موزعه حسب المجالات الخمس نفسها.
- في المرحلة الأخيرة قام الباحث باختيار مفردات العينة بالطريقة العشوائية البسيطة مع الأخذ في الاعتبار أن يتناسب حجم العينة من كل منظمة مع عدد العاملين بها.

ويوضح الجدول رقم (1) توزيع مفردات عينة الدراسة على شرائح المجتمع بكل القطاعين

الجدول رقم (1)

توزيع مفردات عينة الدراسة على المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص بولاية الخرطوم

الحكومة		الخاصة	
الادارة	%	المنظمـــة	%
اداره الصحة	21	الأثاث	47
اداره الشئون الاجتماعية	17	الألبان	17
وزاره الزراعة	12	القطاع الصحي	11
أجهزة الإدارة المحلية	16	التعليم الخاص	18
اداره التعليم	34	قطاع المعلومات والاتصالات	7

رابعا: أداة البحـــث:

يعتمد الباحث في هذه الدراسة على المقياس Testing the climate for Empowermentالذي صممه كل من سكوت وجافي Scott & Jaffeوقد قام الباحث بترجمة الاستقصاء وتصنيفه، ثم قام بعرضه على بعض المتخصصين في إدارة وعلم النفس انتهي الباحث إلى العوامل الاتي:

توضيح الغرض، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير العمل الجماعي (فريق العمل المشاركة، الاتصالات الفعالة، البيئة الصحية.

خامسا: الصدق والثبات:

اختار الباحث أداة البحث بعد بتقديمها لبعض الأفراد وحساب معدلات الثبات باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ، كما تم حساب الصدق.

في الجدول (2) يبين ارتفاع كل معاملات الثبات والصدق مما يؤكد على تمتع الاستقصاء بخصائص الاختبار الجيد.

جدول رقم (2)

معاملات الثبات والصدق الذاتي لعوامل مشاركه العاملين

عوامل المشاركة	ثبات	صدق
توضيح الغرض	.89	.94
الأخلاقيات	.68	.82
العدالة والإنصاف	.72	.85
الاعتراف والتقدير	.81	.90
العمل الجماعي	.77	.88
المشاركة	.84	.92
الاتصالات الفعالة	.76	.87
البيئة الصحية	.83	.91

المصدر: الباحث باستخدام برنامج ال spss.

من الجدول عالية يتضح أن قيم معامل الثبات معقولة، وبذلك ويمكن ى تعميم نتائجها.

سادسا: التحليل الإحصائي:

استخدمت عدد من الأساليب في التحليل الاحصائي لهذا البحث، وتتمثل هذه الأساليب فى معامل ألفا لكرو نباخ لقياس ثبات الاختبار، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (t) لتحديد دلالة الفروق بين القطاع الام والخاص، كما تم استخدام أسلوب تحليل التباين للتعرف على الفروق.

النتائج والتوصيات:

قسم هذا الجزء إلى ستة موضوعات جوهرية لعرض نتائج الدراسة مع اجراء تحليل ومناقشة النتائج

الفرضية الأولي "يوجد اختلاف بين آراء العاملين بالمصالح الحكومية حول عوامل ومتغيرات تمكين العاملين "

يتضح من الجدول الاختلاف حول عناصر التمكين فى منظمات القطاع الحكومي، ويتبين ذلك فيما يلي:

(1) في مجال التعليم: ، كان أفضل هذه العوامل ما يتعلق بالاتصالات الفعالة (3.23)، انخفاض الوسط الحسابي لأغلب عوامل التمكين فى حين يظهر العمل الجماعي (1.91) أقل تلك العوامل أهمية، بجانب عاملي البيئة الصحية للتمكين والأخلاقيات الداعمة لتمكين العاملين.

(2) فى مجال الصحة: يعتبر التمكين فيه أفضل بجانب الشئون الاجتماعية من غيرها من المجالات في المصالح الحكومية.

جدول رقم (3)

نتائج تحليل عينة الدراسة للتمكين حسب التخصص الموجود في القطاع العام

عوامل تمكين العاملين	تعليم		صحة		ادارة المحلية		زراعة		شئون الاجتماعية	
	الوسط حسابي	الانحراف معياري	الوسط حسابي	الانحراف معياري	الوسط حسابي	الانحراف معياري	الوسط حسابي	الانحراف معياري	الوسط حسابي	الانحراف معياري
الغرض	2.30	0.51	2.55	0.64	1.54	0.43	2.62	0.81	2.33	0.60
العدالة والانصاف	2.25	0.70	1.74	0.82	2.16	0.97	1.43	0.88	3.22	0.93
الاخلاقيات	2.04	0.46	3.42	0.72	1.19	0.72	1.58	0.96	2.97	0.66
الاعتراف والتقدير	2.04	0.69	2.72	0.67	2.51	0.63	2.74	0.98	2.26	0.76
الاتصالات الفعالة	3.23	0.45	3.15	0.44	2.53	0.47	2.13	0.78	3.01	0.55
العمل الجماعى	1.91	0.31	1.87	0.61	1.67	0.52	1.03	0.63	2.03	0.39
المشاركة	2.08	0.33	3.71	0.69	2.11	0.27	2.75	1.07	2.33	0.47
البئية الصحية	2.00	0.31	2.08	0.71	1.69	0.31	1.45	0.99	255	0.46

المصدر: الباحث باستخدام برنامج ال spss

(3) في الإدارة المحلية: اعتبر أقل المجالات الحكومية على الإطلاق اهتماما بتمكين العاملين بلغ متوسط درجاتها (1.54).

(4) في الزراعة: اعتبر أقل المجالات الحكومية إلى مجال الإدارة المحلية من حيث افتقاره إلى الاهتمام بعوامل تمكين العاملين كأحد القطاعات الحكومية.

(5) فى مجال الشئون الاجتماعية: تميل عوامل التمكين فى هذا القطاع إلى ما كانت عليه فى القطاع الصحي، حيث ترتفع إلى حد ما متوسطات عوامل العدالة والإنصاف (3.22)، والاتصالات الفعالة (3.01)، وأخلاقيات تمكين العاملين (2.97).

يعرض جدول رقم (4) نتائج التباين لعوامل تمكين العاملين بين المصالح الحكومية المختلفة بحسب تخصص كل منها ولاختبار معنوية الفرق بين الوسط الحسابي لفئات الدراسة، تم استخدام تحليل التباين لاتجاه واحد:

جدول رقم (4)

تحليل التباين لعوامل التمكين بين الادارات الحكومية

عوامل التمكين	مصدرها	المجموع	درجة الحرية	متوسط المجموع	F	Sig.
وضوح الغرض	بينها	9.579	4	2.395	6.490	0.000
	داخلها	67.896	184	0.369		
	المجموع	77.475	188			
الأخلاقيات	بينها	14.543	4	3.636	7.029	0.000
	داخلها	95.167	184	0.517		
	المجموع	109.710	188			
العدالة والإنصاف	بينها	26.363	4	6.591	8.856	0.000
	داخلها	136.933	184	0.744		
	االمجموع	163.296	188			
الاعتراف والتقدير	بينها	18.457	4	4.614	8.076	0.000
	داخلها	105.131	184	0.571		
	االمجموع	123.588	188			
العمل الجماعي	بينها	20.870	4	5.217	20.147	0.000
	داخلها	47.651	184	0.259		
	المجموع	68.520	188			
المشاركة	بينها	85.582	4	21.396	2.249	*0.065
	داخلها	1750.566	184	9.514		
	المجموع	1836.148	188			
الاتصالات الفعالة	بينها	5.931	4	1.483	4.835	0.001
	داخلها	56.429	184	0.307		
	المجموع	62.360	188			
البئية الصحية	بينها	15.913	4	3.978	10.769	0.000
	داخلها	67.972	184	0.369		
	المجموع	83.886	188			

المصدر: الباحث باستخدام برنامج ال spss

* معنوية عند 10%وباقي قيم F معنوية عند 5 %

في الجدول عالية يتضح عوامل تمكين العاملين عند مستوى معنوية 5%، عدا عامل(المشاركة) فهو 10%. وعلى وعليه هناك اختلافا ابين العاملين باختلاف مجالاتهم في الإحساس بالتمكين.

الفرض الأول نص على وجود اختلافات معنوية بين آراء العاملين بالمصالح الحكومية حول عوامل ومتغيرات تمكين العاملين و تخصص كل مصلحة منها.

الفرض الثاني يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بمنظمات القطاع الخاص حول متغيرات تمكين العاملين بحسب تخصص كل منظمة منها.

ناقش الفرض كذلك وجود اختلاف بين اراء القطاع الخاص حسب التخصص حول عناصر التمكين، الجدول رقم (5) يوضح نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول عوامل التمكين حسب تخصص كل مصلحة من منظمات القطاع الخاص (صناعة الأثاث ـ صناعة الألبان ـ التعليم ـ الصحة ـ المعلومات والاتصالات).

يتضح من الجدول اختلاف آراء فئات الدراسة حول عناصر التمكين فى منظمات القطاع الخاص، ويتبين ذلك مما يلي:

(1) في مجال الأثاث: يتضح من الجدول ارتفاع متوسط آراء العاملين فى صناعة الأثاث حول معظم عوامل تمكين العاملين، ومن أهميها أخلاقيات تمكين العاملين، والعدالة والإنصاف، والعمل الجماعي، والمشاركة، والبيئة الصحية للتمكين. وتنخفض درجات الانحراف المعياري .

نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول عوامل التمكين

حسب التخصص فى منظمات القطاع الخاص

ثقافة المنظمة	الأثاث		الألبان		التعليم		الصحة		المعلومات والاتصالات	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمل الجماعى	4.15	0.00	2.38	0.13	2.92	0.40	2.98	0.41	3.13	0.51
العدالة والانصاف	3.40	0.00	2.70	0.35	2.89	0.71	2.73	0.57	3.88	0.66
الاخلاقيات	4.53	0.09	2.57	0.51	2.82	0.48	2.80	0.34	3.79	0.28
وضوح الغرض	4.12	0.16	3.25	0.51	3.49	0.32	2.96	0.56	3.75	0.31
الاعتراف والتقدير	4.05	0.00	3.48	0.25	3.84	0.60	2.96	0.68	3.96	0.44
المشاركة	4.00	0.00	2.97	0.52	2.94	0.44	2.83	0.44	3.44	0.67
الاتصالات الفعالة	4.00	0.00	3.98	0.00	3.53	0.51	4.15	0.47	3.95	0.44
البئية الصحية	4.60	0.00	3.60	0.00	2.26	0.37	2.67	0.34	2.27	0.74

الباحث باستخدام برنامج ال spss

(2) فى مجال صناعة الألبان: بمتوسط درجات قدره (3.98) وانحراف معياري (صفر)، ومتوسط البيئة الصحية قدره (3.60) وانحراف معياري (صفر) ،.

(3) فى مجال التعليم الخاص: ارتفاع متوسط عوامل الاعتراف والتقدير، والاتصالات الفعالة، ووضوح الغرض (3.84)، (3.53)، (3.49) على التوالي، ويرجع ذلك لأهمية التعليم الخاص ووضوح والرسالة لهذه المنظمات فى القطاع الخاص، كما أنها تعمل بشكل يركز على الاعتراف والقدير لاستمرارية عمل الأفراد وزيادة عطائهم.

(4) فى الصحة بلغ المتوسط لعوامل الاعتراف والتقدير(3.96) ، والاتصالات الفعالة (3.95)، والعدالة والإنصاف (3.88) ، ولكن يلاحظ أيضا انخفاض أهمية عوامل البيئة الصحية المدعمة للتمكين شأنها فى ذلك شأن التعليم الخاص ، إذ بلغت (2.27) .

(5) فى مجال المعلومات والاتصالات :

مع أن هذا القطاع مازال بكرا فى بدايات مرحلة النمو من حياة المنتج ، ومع أن العاملين فى القطاع الخاص فى هذا المجال مازالوا يلتمسون طريقهم ويرسمون خطاهم ،

وخلاصة ما سبق أن القول انه توجد اختلافات جوهرية بين العاملين فى مختلف منظمات القطاع الخاص حسب التخصص ترجع إلى عدة أسباب منها اختلاف عناصر الثقافة التنظيمية السائدة فى كل منظمة خاصة، مع اختلاف نوع النشاط وخصائص وسمات المديرين والعاملين وخبراتهم العلمية والعملية، مدى الاستقرار الصناعي، ووضوح الأهداف وربما كان لنظم وقوانين العمل وتشريعاته تأثيرا فى الاختلافات التي ظهرت عند تحليل التباين أيضا. مما يؤكد صحة الفرض الثاني والذي ينص على وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين فى المنظمات الخاصة حول عوامل ومتغيرات تمكين العاملين بحسب تخصص كل منظمة منها.

جدول رقم (6)

تحليل التباين لعوامل التمكين في القطاع الخاص

العناصر	مصدرها	المجموع	درجة الحرية	متوسط المجموع	F	Sig.
وضوح الغرض	بينها	46.276	4	11.569	66.032	0.000
	داخلها	33.113	189	0.175		
	المجموع	79.389	193			
الأخلاقيات	بينها	79.743	4	19.936	96.804	0.000
	داخلها	38.923	189	0.206		
	المجموع	118.666	193			
العدالة والإنصاف	بينها	58.547	4	14.637	54.829	0.000
	داخلها	50.454	189	0.267		
	المجموع	109.001	193			
الاعتراف والتقدير	بينها	75.75	4	19.837	83.661	0.000
	داخلها	42.782	189	0.226		
	المجموع	118.531	193			
العمل الجماعي	بينها	75.041	4	18.760	173.185	0.000
	داخلها	20.473	189	0.108		
	المجموع	95.514	193			
المشاركة	بينها	129.470	4	32.368	157.643	0.000
	داخلها	38.806	189	0.205		
	المجموع	168.276	193			

الاتصالات الفعالة	بينها	89.515	4	22.379	139.498	0.000
	داخلها	30.320	189	0.160		
	المجموع	119.835	193			
البئية الصحية	بينها	109.074	4	27.269	231.747	0.000
	داخلها	22.239	189	0.118		
	المجموع	131.313	193			

المصدر: الباحث باستخدام برنامج ال spss

الفرض الثالث وينص على أنه "يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالحكومة وفي ومنظمات القطاع الخاص محل الدراسة حول متغيرات مشاركه العاملين "

تم استخدام اختبار (T)للتعرف على ما إذا كان هناك اختلافا معنويا بين آراء العاملين فى المصالح الحكومية والعاملين فى منظمات القطاع الخاص تجاه عوامل تمكين العاملين وأهمية كل منها)، والجدول رقم (7) يعرض لنتائج اختبار (ت) لآراء عينة الدراسة حول عوامل التمكين فى كل من القطاعين.

جدول رقم (7)

نتائج التحليل الاحصائى لآراء عينة الدراسة بكل من المصالح الحكومية والقطاع الخاص

عناصرالتمكين	الحكومية		الخاصة		قيمة (t)	Sig.
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
وضوح الغرض	2.50	0.64	3.35	0.64	2.639	0.009
العدالة والانصاف	2.13	0.93	3.13	0.75	2.430	0.016
الاعتراف والتقدير	2.01	0.81	3.92	0.77	2.443	0.015
الاخلاقيات	2.19	0.76	3.84	0.78	1.872	0.062
البئية الصحية	2.25	0.66	4.21	0.82	2.827	0.005
المشاركة	2.67	0.12	3.38	0.93	2.290	0.096
العمل الجماعى	1.53	0.60	3.09	0.70	3.213	0.099
الاتصالات الفعالة	3.31	0.57	4.31	0.79	2.310	0.051

المصدر: الباحث باستخدام برنامج ال spss

يتضح ارتفاع متوسط أراء العاملين فى القطاع الخاص حول عنصر (الاتصالات الفعالة) بمتوسط (4.71) وبانحراف معياري (0.79)، كذلك البيئة الصحية بمتوسط (4.21) وبانحراف معياري (0.82)، إما العاملين في المصالح الحكومية فاهتموا بعامل (الاتصالات المفتوحة) بمتوسط (4.25) وبانحراف معياري (0.66). كما يتضح تذبذبا أحيانا أخرى فى متوسط درجات العوامل المتعلقة بتمكين العاملين في كل من الحكومية والخاصة، ولاختبار معنوية الفرق بين الوسط الحسابي بين فئتي الدراسة (العاملين المصالح الحكومية ـ العاملين في القطاع الخاص)، تم استخدام اختبار (T)، الذي أشار إلى وجود فروقا معنوية بين القطاعين في الاتي:

(1) وضوح الغرض : 3.35 فى القطاع الخاص، و 2.50 في القطاع الحكومي، وظهرت قيمة (T) دالة إحصائيا مما يعنى أن موظفي القطاع الخاص أكثر تمكينا فيما يخص معارف الأفراد عن الأغراض تتفق مع دراسة (Spreitzer,1995)، حيث توصلت لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة العاملين بالرؤية والرسالة وأهداف المنظمة وبين تمكين العاملين .كذلك دراسات (Bowen & Lawler, 1992) التي أكدت على ضرورة أن تتيح المنظمة للعاملين بها رؤية الصورة الشاملة عن المنظمة وتوفير الأطر المرجعية للتعرف على أبعاد عمل المنظمة وأغراضها .

(2) الأخلاقيات الداعمة لعملية تمكين العاملين: الموظف في القطاع الخاص يحظى باهتمام أكبر في القطاع الخاص 3.84، مقابل 2.19 للعاملين فى الحكومة، وبلغت قيمة (T) للفرق بين المتوسطين 1.87 وهي معنوية عند مستوى 0.05.

(3) العدالة والإنصاف: أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين فى الحكومة والقطاع الخاص بالنسبة لمتغيرات عامل العدالة والتي تمثلت في:

اتسام الأفراد فى المنظمة بصفة عامة بالعدالة والحيادية

موافقة العاملين ما يجرى فى المنظمة من أحداث وممارسات.

ثقة العاملين فيما تتخذه المنظمة من قرارات.

وقد بلغ المتوسط الخاص بعامل العدالة والإنصاف في الحكومة 2.13، وفي الخاص 3.82، وكانت قيمة (T) 2.430، وهي معنوية ومع دلالة الفرق بين قطاعي الدراسة لصالح القطاع الخاص.

(4) الاعتراف والتقدير: في القطاع الخاص 3.92، في القطاع العام 2.01 الامر الذي اكد وجودها اكثر في القطاع الخاص.

وقد كانت قيمة (T) 2.443، وهي معنوية، مما يؤكد وجود الاختلافات في الإحساس بالتمكين بين قطاعي الدراسة لصالح القطاع الخاص

(5) العمل الجماعي (فريق العمل) : بلغت فى القطاع الخاص، بمتوسط قدره 3.09 ، فى حين كان المتوسط فى المصالح الحكومية 1.53، وقيمة (T) 3.213 وهى معنوية عند 0.05. ، وتؤكد نتائج دراسات كل من (Kirkman & Rosen, 1999)أن تصرفات القادة التي يمارسونها المبنية على أساس تنمية الموارد البشرية وتقديم الدعم الإجتماعى للعمل الجماعي وفرق العمل ، تحسن من شعور أعضاء الفريق بالتمكين وبالتالي تعمل على رفع إنتاجيتها وتدعم علاقاتها ومستوى أدائها .

(6) مشاركة العاملين: كانت فى القطاع الخاص اعلي من الحكومية بمتوسط قدره 3.38، فى مقابل 2.67، فى الحكومة، وبلغت قيمة Tت) 2.290 وهي معنوية عند 0.05.

(7) الاتصالات: أظهرت النتائج وجود علاقة بين العاملين في الحكومة والعاملين في القطاع الخاص، حيث بلغ متوسط درجة الاتصالات الفعالة من حيث وضوحها وتوفر المعلومات الوافية وتداولها، وفهم طبيعة العمل فى المصالح الحكومية 3.31، فى حين و الخاص 4.31، وكانت قيمة (T) 2.310، وهي معنوية عند 0.05.

(8) الصحة: لها تاثيرعلي كافة المتغيرات المرتبطة بتمكين العاملين الخاصة بصحة البيئة، وبغت متوسط درجة هذا العامل لصالح العاملين فى القطاع الخاص أيضا حيث بلغ 4.21، فى مقابل 2.25 للعاملين فى المصالح الحكومية، وبلغت قيمة (T) الدالة على الفروق بين القطاعين 2.827، وهي معنوية عند 0.01.

ومن خلال كل ما سبق ظهرت النتائج التالية:

1 - تم دراسة وتحليل عوامل التمكين في ثمانية أبعاد.

2 – يوجد اختلاف بين آراء العاملين في ولاية الخرطوم نحو عوامل التمكين وخاصة الزراعة والإدارة المحلية مع انخفاض في التعليم والصحة والشؤون الاجتماعية أفضل.

3 - توجد اختلافات بين العاملين في القطاع الخاص بالخرطوم و عوامل تمكين العاملين، ترجع لعدة أسباب منها تباين اختلاف الثقافات، الانشطةو، والقوانين والنظم التي تحكم كل قطاع.

4 – وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في المصالح الحكومية والعاملين فى المنظمات القطاع الخاص بالسودان فيما يخص عوامل التمكين الثمانية، وإن كانت تلك العوامل تميل إلى صالح العاملين في منظمات القطاع الخاص.

5– إن من أهم عوامل التمكين من وجهة نظر العاملين في منظمات القطاع الخاص العاملة بالخرطوم يتمثل في: الاتصالات الفعالة، يلي ذلك البيئة الصحية المدعمة لعملية التمكين، بالإضافة إلى عامل الاعتراف والتقدير. فى حين تأتى عوامل العمل الجماعي بجانب العدالة اقلها.

6- اختلاف العاملين بالخرطوم نحو عوامل التمكين له عدة أسباب منها نوع النشاط وثقافة المنظمة.

التوصيات:

يقترح الباحث أن يكون هنالك ثلاثة مراحل للتمكين بالقطاعين

المرحلة الأولى: اذابة الثلج وفيها يتم:

دراسة ما يترتب علي عدم التمكين على معرفة مفاهيم المسئولون نحو السلطة، والخصائص المؤثرة على تمكين العاملين.

المرحلة الثانية: مرحلة المشاركة:

تعتمد على عنصرين هما:

تحديد المتأثرين بعملية التمكين وبيان الحوافز والمكافآت المقترحة التي تدفعهم لتقبل التمكين والاستمرار في تطبيقه قيام الأفراد بتحويل الأهداف العامة والمبادئ المتعلقة بالتمكين إلى أهداف خاصة.

المرحلة الثالثة: إعادة التجميد:

بعد التحقق من أهميته التمكين من الافراد من خلال التجربة وتتطلب ثقة الذاتية واستمرار دعم السلوك المطلوب بالحوافز المختلفة مما يحقق التمكين.

بعض التوصيات التي تسهم فى نجاح التمكين من خلال تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية نحو التمكين على النحو التالي:

ضرورة العمل على تنمية الوعي والمعرفة بمفهوم التمكين لدى العاملين: يجب التأكيد على عوامل التمكين الثمانية والتي تتمثل في: وضوح الغرض، والأخلاقيات، والعدالة والإنصاف، والاعتراف والتقدير، والعمل الجماعي والمشاركة، والاتصالات الفعالة، والبيئة الصحية. وذلك عن طريق:

- إتاحة المعلومات الضرورية لتمكين العاملين من اتخاذ القرارات الرشيدة.
- الثقة في ولاء العاملين وحماسهم للعمل.
- الاهتمام ببرامج تدريبية مستمرة لتدعيم مهارات التمكين وقياس مردوده بشكل دوري للوقوف على أثره على الممارسات العملية.
- زيادة الفرصة أمام العاملين للتعلم والتقدم الوظيفي والشعور بالمكانة والتقدير مما يؤدي لتحسين أنشطة المنظمة.
- الاستفادة من الخبرات في بعض الوحدات الإدارية بالمنظمة لخدمة الوحدات والمستويات الأخرى، وإحداث التغييرات الإيجابية.
- تدريب المسئولين على المناهج والأساليب المدعمة للتمكين ومنها فرق العمل القوية، والمشاركة، وتنمية مهارات حل المشكلات بالشكل الإبداعي، وتحقيق التعاون والتنسيق، والإدارة بالمكاشفة والمصارحة، والإدارة بالسيناريوهات.
- تهيئة المناخ الصحي للعمل بالمنظمة الامر الذي يؤدي للاطمئنان والعمل بحرية، مما يزيد من تفاعل العاملين وإبداعهم في العمل.
- تفعيل سياسة الإدارة بالمشاركة بما للوقوف علي الحقائق بشكل مستمر والمعالجة السريعة والتعرف على جميع الآراء والأفكار.
- تنمية والرقابة الذاتية وتقليل عمليات الرقابة الخارجية بيقلل التكلفة ويمكن من تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية.

المراجـــع

أولا: المراجع العربية:

د. أحمد سيد مصطفى، (2000) " الموارد البشرية العربية: تحديات وطموحات فى القرن الجديد "، أخبار الإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد الثلاثون، ص، 2.

سعيد الغامدي(2020م)، درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المؤسسية وعلاقتها بالنمط القيادي لقائد المدرسة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (4) ال عدد128.

عادل محمد عبد الله(2019م)، استراتيجية التمكين المتسلسل –مدخل بناء التسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صناعة القرارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

عبد الحق بن خالد جيتو(2019م)، المشاركة في صناعة القرار التربوي واليات تفعيلها في المؤسسة التعليمية، المجلة التربوية، العدد (58).

د. على عبد الوهاب، (1999) " بعض الاتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية " اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، المؤتمر العلمي السنوي، الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأعمال، القاهرة 29 – 30 أبريل، ص، 385.

د. فؤاد البهي السيد، (1979) علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشرى القاهرة، دار الفكر العربي، ص 553.

د. محمود أحمد الخطيب، (2000) "إمكانيات تطبيق تمكين العاملين فى الشركات الصناعية" بحث مرجعي، المجلس الأعلى للجامعات، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، المؤتمر السنوي الثاني، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، 6-7 أبريل، ص، 3-19.

Dr. Ahmed Sayed Mustafa, (2000) “Arab Human Resources: Challenges and Aspirations in the New Century,” Arab Administration News, Arab Organization for Administrative Development, Issue Thirty, pg. 2.

Saeed Al-Ghamdi (2020 AD), The degree of teacher participation in institutional decision-making and its relationship to the leadership style of the school leader, Journal of Educational and Psychological Sciences, Volume (4), No. 128.

Adel Muhammad Abdullah (2019 AD), The Strategy of Sequential Empowerment - An Introduction to Building the Sequence of the Capabilities of the Human Resource Participating in Decision-Making, Dar Al-Yazuri Scientific for Publishing and Distribution, Amman.

Abdul-Hag bin Khaled Geto (2019 AD), Participation in educational decision-making and the mechanisms for activating it in the educational institution, Educational Journal, Issue (58).

Ali Abdel-Wahhab, (1999) “Some Modern Trends in Human Resources Management,” Permanent Scientific Committee for Business Administration, Annual Scientific Conference, Modern Trends in Business Administration, Cairo, April 29-30, p. 385.

Dr. Fouad Al-Bahi Al-Sayed, (1979) Statistical Psychology and the Measurement of the Human Mind, Cairo, Dar Al-Fikr Al-Arabi, p. 553.

Dr. Mahmoud Ahmed Al-Khatib, (2000) "Possibilities of Applying Empowerment of Workers in Industrial Companies," reference research, Supreme Council of Universities, Permanent Scientific Committee for Business Administration, Second Annual Conference, Modern Trends in Business Administration, April 6-7, pp. 3-19.

المراجع باللغة الانجليزية

Appel, T., (1997) "Missing the Boss: Not all Works find Idea of Empowerment as neat it", **The wall street journal**, September, pp.1-5.

Barry, T., (1993) Empowerment: The US Experience, **Empowerment in Organizations**, Vol.1, No.1, pp.16-22.

Belasco, J.A, (1992) "Empowerment as a growth strategy" , **Management Inter- national Review** , Vol. 32 ,pp181-188 .

Bester field, D.H. et al., (1999) **Total Quality Management**, Prentice – Hall, Inc. New Jersey, pp.386

Bourke, J.F., (1998) "Employee Empowerment" **Dallas Business Journal,** Vol. 21, No 46, pp564-578.

Bowen, D.E & Lower, E.E, (1992) " the empowerment of service workers: What, Why, How and when ", **Sloan Management Review**, vol. 33, No. 3, pp.31-40.

Bowen D.E. & Lawler, E.E, (1995) "Empowerment service Employee", **Sloan Management Review**, summer, pp.73-84.

Cauldron, S. (1995) "Create an Empowerment Environment", **personal Journal**, Vol.38, pp.28-41.

Chiles, A. M. & Zorn, T.E., (1995) "Empowerment in organizations: Employee's perceptions of the influences on empowerment" **Journal of Applied Communication Research**, Vol. 23, No.1, pp.1-8.