مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: التمكين الاداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي / دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية التربية للبنات – جامعة الموصل
اسم الكاتب: م.م. ايمان علي احمد الحيالي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3641
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 23:54 +03

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

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

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تـنـمية الرافديـن

العدد ١٢٢ المجلد ٣٨ لسنة ٢٠١٩

التمكين الاداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي/دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية التربية للبنات – جامعة الموصل

Administrative Empowerment and it is Impact on Job Satisfaction: A Pilot Study for Opinion of A Group of Employees in Girl College of Education

ايمان علي احمد الحيالي

مدرس مساعد – قسم الادارة الصناعية

كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الموصل

eman_a67@yahoo.com

Eman A. A. Al-hayali
Assistant Lecturer
Department of Business Administration
University of Mosul

تأريخ استلام البحث ٢٠١٩/١/٢٢ تأريخ قبول النشر ٢٠١٩/٤/٢١

المستخلص

يهدف البحث الى تحديد أثر عناصر التمكين الاداري للعاملين والمتمثلة (القوة، توافر المعلومات وامتلاكها، امتلاك المعرفة واستثمارها، المكافأة) في أبعاد الرضا الوظيفي والذي يمكن أن يتحقق من خلال (الرواتب والأجور والترقية علاقات العمل وظروف العمل) .

ولتحقيق ذلك تم اعتماد مخطط افتراضي يتضمن متغيرات البحث، فضلاً عن صياغة عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية واختبرت بعدد من الاساليب الاحصائية، واعتمدت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من المبحوثين ولمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة والتأثير بين هذه المتغيرات في البيئة العراقية في حدود اطلاع الباحثة، فقد تضمن البحث الحالي هذه المتغيرات في محاولة لدراسة العلاقة والتأثير بينهما، وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها تحقيق وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي، وقد تم تقديم عددمن المقترحات المتوافقة مع تلك الاستنتاجات.

الكلمات المفتاحية: *التمكين الإداري، الرضا الوظيفي*

Abstract

The current research aims to identifying impact of administrative empowrement elements which includes:(strength,informationpossessand availability, exploitation and having the knowledge, and the reward), on job satisfactiondimensions (salaries, wages, promotion, work relations and working conditions). In order to achieve this, a theoretical schema was adopted, which including the research variables as well as formulating a number of main and subsections hypotheses. These hypotheses were tested by set of statistical methods. The questionnaire was used as a tool for collecting data and information from the individuals who are being researched.Due to limited studies that dealt with the relationship and influence among these variables in the Iraqi environment, up to the researchers survey, the research has been included these variables as attempt to study the relation and the influence between them.The research reached a number of conclusions, the most important of these indicated that there wasa significant correlation and regression between administrative empowrement and job satisfaction. anumber of recommendations have been made.

Keywords: *Administrative Empowerment, Job Satisfaction*

المقدمة

لازالت الجامعات تعاني من تدني مستويات أداء أفرادها، وهذا يشكل عائقا لبناء قاعدة فكرية متميزة لذا سعت الاتجاهات الادارية الحديثة الى تطوير أداء العنصر البشري بوصفه محور ارتكاز في نمو وتطور أداء الجامعات ،وبما أن التعليم الجامعي هو وسيلة المجتمعات لتحقيق التطور وكذلك كيفية التعامل مع المتغيرات المختلفة في المجتمع من تغيرات سياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية، وذلك لأنها مركز اشعاع علمي ومعرفي، وهي موطن آراء المفكرين العلماء والفلاسفة، تم الاتجاه نحو العلاقات الانسانية كوسيلة فاعلة في تعزيز البيئة الملائمة لتطوير الأداء وبعد تبني الاتجاهات الادارية الحديثة كالادارة بالاهداف وتفويض السلطة واللامركزية وغيرها مهد الطريق إلى ظهور التمكين بوصفه أسلوباً ادارياً متطوراً يتجاوز حدود تفويض السلطة، ويمنح العاملين سلطات لمواجهة المشكلات وتلافي المخاطر والتهديدات، الأمر الذي يستدعي الاهتمام بالعنصر البشري، حيث إن دراسة الرضا الوظيفي يعد التجسيد الواقعي للاستفادة من الموارد البشرية العاملة في الكلية المبحوثة، لذا فان البحث الحالي تناول هذا التوجه في إحدى المؤسسات التعليمية متمثلة بكلية التربية للبنات – جامعة.

منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات نتيجة المستجدات التي تطرأ على بيئتها في مختلف المستويات المحلية والعالمية ولكي تستجيب هذه المنظمات لمتطلبات البيئة ينبغي عليها إجراءمراجعة جذرية وعميقة لسياساتها وخططها وبرامجها ذات العلاقة بتحفيز العاملين عبر تمكينهم وتنشيطهم من خلال اعتماد خطة غير تقليدية لمواجهة هذه التحديات، وقد أكدت الاتجاهات الفكرية الحديثة على ضرورة إطلاق القوة الكامنة لدى العاملين من علم وخبرة ومجهود وتوفير مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة والتفاهم وحرية التعبير عن الرأي واحترام وإتاحة الفرصة لهم لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومجهودات لخدمة المنظمة والعمل على رفعها وتحقيق ريادتها ،الأمر الذي دفع الباحثة إلى محاولة الكشف عن واقع وأبعاد عملية التمكين في المنظمة المبحوثة وانعكاس ذلك على درجة الرضا الوظيفي للعاملين فيها استناداً إلى فكرة مفادها، أن حرية التصرف والاستقلالية في العمل مداخل واسعة لإطلاق الطاقات والسعي إلى نيل المرامي، وبالتالي تحديد الاتجاهات سواء أكان لدى القيادات أم العاملين وعليه يمكننا بلورة مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

١. ما واقع عملية التمكين قيد البحث استناداً لأبعادها؟
٢. ما مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في تلك المنظمة في ظل أبعاده ؟
٣. ما الأثر الذي تمليه عملية التمكين من خلال أبعاده في الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً- أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من كونه يمثل أحد المواضيع الحيوية في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ضمن علاقة افتراضية بين البعدين، فضلاً عن ذلك محاولته لتقديم تصور واضح ودقيق لدى العاملين في المنظمة المبحوثة عن مفهوم التمكين الأكثر معاصراً وأبعاده، وما يمكن أن يحدثه من تأثير في رضا العاملين.

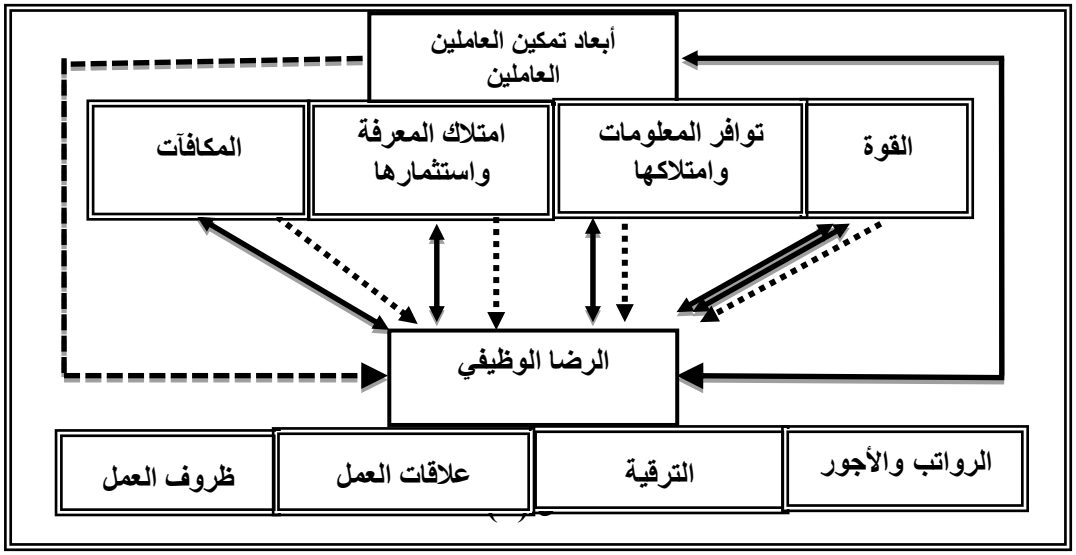
ثالثاً- أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهميته فإنه يسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. توضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية للتمكين بالنسبة لأفراد العينة في المنظمة المبحوثة ، فضلاً عن تحديد ماهية الرضا الوظيفي ضمن متطلباته الرئيسة.
٢. وصف أبعاد التمكين وتشخيصها، وأبعاد الرضا الوظيفي المعتمدة في المنظمة المبحوثة.

رابعاً- مخطط البحث الفرضي

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري ومضامينه الميدانية تصميم مخطط فرضي يشير إلى العلاقة التطبيقية بين أبعاد البحث الحالي اعتماداً على قياس كل بعد، وقد اعتمد في هذا المخطط أبعاد التمكين بوصفها أبعاداً مستقلة تؤثر في الرضا الوظيفي بوصفة بعداً معتمداً، وقد تم اختيار أبعاد التمكين المحددة في الشكل استناداً على اتفاق غالبية الباحثين على هذه الابعاد وكما مبين بالشكل ١.



الشكل ١
مخطط البحث الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثة

خامساً- فرضيات البحث

اعتمد البحث الفرضيتين الآتيتين:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين بدلالة أبعاده والرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين بدلالة أبعاده والرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة قيد البحث .

سادساً- أساليب جمع البيانات

اعتمد البحث في تغطية الجانب النظري بما تيسر من مرجعيات علمية عربية وأجنبية ذات صلة بموضوع البحث وصولاً لبناء إطار علمي واضح،كما اعتمدت استمارة الاستبيان أداة رئيسة في جمع البيانات الميدانية، وقد روعي في صياغتها شمولها على أبعاد البحث المعتمدة وفرضياتها

بالاستناد إلى الجانب النظري بأعتماد المصادر (عزيز، ٢٠١١) (لطيف، ٢٠١٠) (محمود، ٢٠١٣) كما اعتمدت الباحثة على اختبار المصداقية cronbach alpha لقياس مصداقية فقرات الاستبانة باعتبارها معيارا لقياس الثبات الفرضي لفقرات الاستبانة، وكانت النتيجة (٨٤%) وهي نسبة مقبولة في مثل هذه البحوث كما موضح بالملحق ١.

سابعاً- أساليب التحليل الإحصائي

بهدف الوصول إلى نتائج البحث والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة، تم اعتماد مجموعة من الأدوات الإحصائية الآتية:

١. التكرارات والنسب المئوية .
٢. الوسط الحسابي.
٣. الانحراف المعياري.
٤. معامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار لبيان مستويات التأثير.

ثامناً- حدود البحث

الحدود المكانية: تجد الباحثة من الضروري الاشارة الى دواعي اختيار هذه المنظمة بوصفها مجتمعا لبحثها، أومايسمى بحدوده المكانية وذلك لأسباب تتعلق بسعى هذه المنظمة نحو التطوير والتقدم في أداء اعمالها .

الحدود الزمانية: امتدت الدراسة في هذا البحث من ١٤/ ٢٠١٨/١١ الى ٢٠١٩/١/١٥.

الجانب النظري ويتضمن هذا المبحث محورين

المحور الأول- التمكين الاداري: ويتضمن هذا المحور الآتي :

أولاً- مفهوم التمكين الاداري

تشير الأدبيات والدراسات ذات الصلة بموضوع تمكين العاملين إلى أن هنالك آراء مختلفة حول تعريف تمكين العاملين، فقد عرف (العتيبي، ٢٠٠٤، ٩٢) بأنه فلسفة اعطاء المزيد من المسؤليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا. وأشار (Seibertetai, 2004, 332) الى انه زيادة دافعية العاملين في العمل من خلال تفويض السلطة الى المستويات الدنيا في المنظمة.

مما تقدم يمكن القول إن هناك توافقاً مشتركا بين التعريفات المختلفة للتمكين فجميعها تؤكد على أهمية منح العاملين للسلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وضرورة إكسابهم ومشاركتهم المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها من خلال التدريب والتنمية لقدراتهم ومعرفتهم .

ثانياً- أهمية التمكين الاداري

أوضحت (احمد وحسين، ٢٠١٣، ١٠٥) بأن التمكين يعد جزءا مشهودا من التغير في عالم اليوم وفي ظل التقدم التكنولوجي، فهو يؤدي الى ترشيق أعضاء المنظمة الذين يشاركون في المهام اليومية بأقل عدد من المديرين، كما يعد التمكين عاملا مهما ومفتاحا رئيساً لتنمية عامل الابداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لديها لصنع قراراتهم بأنفسهم تعرف أن العاملين يريدون الافادة من العمل، وذلك من خلال تميز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم. وأشاركل من (Turbun *et al.*, 1999,134) و(Daft, 2001, 502) الى أن هنالك دوافع لتبني التمكين، حيث يعد التمكين استراتيجية حتمية وملحة للمنظمات لتحسين منتجاتها من السلع والخدمات وأن تبنيه من قبل منظمات رائدة أدى إلى تحقيق نتائج إيجابية، مما شجع المنظمات الأخرى على اعتماده وتبنيه من اجل إنشاء وإقامة منظمة متعلمة تتميز بقدرات أداء عالية من خلال ماتوفره من إمكانيات في إتاحة المعلومات للجميع، وتسهيل التعامل معها، مما

يعززإمكانية اعتماد وتبني التمكين على مواجهة التحديات التي تواجه بيئة الأعمال اليوم في ظل التنافس الحاد الذي يتطلب حشد قدرات المنظمة (Wright and Noe, 1995, 666) ويرى (Slack *et al*., 1998, 340) أن التمكين زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء، وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية اكبر عن أعمالهم وزيادة فرص الإبداع والابتكارلدعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات.

ثالثاً- معوقات التمكين الاداري

أشار (معراج، ٢٠١٥، ٢٩) إلى أن المنظمات قد تواجه بعض المعوقات التي قد تحدد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين ومن تلك المعوقات:

١. المعوقات التنظيمية والادارية: هي تلك المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وهيكلها التنظيمي والسياسات والانظمة المعمول بها في المنظمة وما ينتج عن تطبيقها ومنها عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التطبيق وجمود الثقافة التنظيمية ورتابة وجمود الهيكل التنظيمي والبيروقراطية السلبية، وتختلف السياسات الادارية والمركزية الشديدة وكثرة الاعباء الملقاة على عاتق الأفراد العاملين، وضعف نظام الاتصال داخل المنظمة، وبالتالي عدم اتاحة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب للعاملين .

٢. المعوقات البشرية: وترتبط بالمورد البشري والعاملين في جميع المستويات التنظيمية، أما بسبب النقص في المورد البشري أو الضعف في تأهيلها أولأسباب شخصية ومجتمعية تتعلق بالفرد العامل، ومنها مقاومة التغير من قبل المدراء العاملين وخوف العاملين من تحمل المسؤوليه وخوف المدراء على مراكزهم الوظيفية، كما أن ضعف التدريب الذي يؤدي الى عدم تطوير، أي بقاء الفرد جامدا ليس لديه الاستعداد التطوير ،كذلك افتقاد القادة لخصائص القائد التحويلي الذي يشجع على التغير ويفجر الطاقات الابداعية لدى العاملين، وان تركيز العاملين على نجاحهم الفردي وتفضيله على النجاح الجماعي الذي يعد الاساس في نجاح تطبيق التمكين .

وترى الباحثة أن خوف القيادات العليا من فقدان القوة والسيطرة، إذ يرون أن التمكين يمثل تهديداً لهم ولمراكزهم الادارية، وذلك يعد من المعوقات الأساسية لتمكين العاملين .

رابعاً- أبعاد التمكين الاداري

هنالك أربعة ابعاد للتمكين الاداري كما حددته أغلب الدراسات والبحوث بهذا الشأن أمثال (لطيف، ٢٠١٠، ٦٣-٦٤) و (محمود،٢٠١٣، ٧٧-٧٨) و (عزيز، ٢٠١١، ٤٤- ٤٥) وهي:

١. القوة

هناك عدد من التعاريف التي وردت لتحديد مفهوم التمكين أكد أنه منح القوة للعاملين، والجدير بالذكر أن القوة لا تمنح بل تكتسب، والذي يمنح هو القدرة أو القدرات على نحو عام فالسلطة قدرة إذا تم منحها لأي فرد فإنها تكسبه القوة، وهذا ينطبق على بقية الموارد، فهي تمثل قدرات تتباين قيمتها وتأثيرها والحصول عليها يمثل قوة وبخاصة امتلاك الموارد النادرة والتحكم بها، لذلك نجد أن محاولة اكتساب القوة تعد من المحاورالدافعية الجوهرية لدى الأفراد العاملين (Appelbaum, 1999, 233). فمن الضرورة امتلاك الأفراد العاملين القوة اللازمة لدعم القرارات، ذلك أن معظم المنظمات المعاصرة تمنح العاملين فيها قوة التأثير في إجراءات العمل أو في التوجه الاستراتيجي للمنظمة ككل من خلال بعض الصيغ التي أضحت معروفة مثل الإثراء الوظيفي، وفرق العمل المدارة ذاتياً، وحلقات الجودة (Daft, 2001, 504) .

٢. توافر المعلومات وامتلاكها

ويرى (جلاب، ٢٠١٠، ٤٥٧) مشاركة العاملين بالمعلومات من أهم الأسس التي يقوم عليها مفهوم التمكين، فهي المفتاح الأول للتمكين فالعاملون بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية، وأن المدخل لتطبيق التمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع الأفراد العاملين فيها، و بناء منظمة ممكنة تكمن في إتاحة المعلومات عن أهداف واستراتيجيات المنظمة وأدائها والتقنية الجديدة والتغييرات في السياسات والأدوار. وأشار (Daft, 2001, 504) إلى أن المنظمات التي يتمتع أفرادها بمستويات عالية من التمكين فان كافة المعلومات تكون متاحة أمام العاملين فيها ولا توجد هناك معلومات سرية، اذ يستطيع العاملون الاطلاع على الموازنات، كشوفات الدخل، كشف الأرباح والخسائر، الحصص السوقية، الإنتاجية وغيرها. وأشار (الشهراني، ٢٠٠٩، ٣٩) الى أن تزويد العاملين بالمعلومات يسهم في جعل العاملين أكثر فهماً للأمور المتعلقة بالعمل، ويساعدهم في اتخاذ القرارات الأفضل للمنظمة، مما يؤدي إلى نجاح المنظمة كما أن المشاركة بالمعلومات تجعل العاملين يشعرون بأنهم محل الثقة والذي يؤدي بدوره إلى أن يركزوا كل جهودهم في أداء العمل، ويجعلهم أكثر التزاماً بأعمالهم، فالتعامل القائم على الثقة بين الإدارة والعاملين يجلب في نفوسهم دافعاً قوياً نحو العمل يظهرأثره في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والعمل بروح الجماعة، فالثقة بين الإدارة والعاملين من أهم مقومات التمكين فبدونها لايمكن صنع الأشياء غير العادية أو مواجهة المشكلات فالثقة تجلب الانسجام بين أعضاء فريق العمل وذلك يسهل الاستفادة من عملية التمكين وتؤتي ثمارها الإيجابية .

٣. امتلاك المعرفة واستثمارها

إن لتعزيز المعرفة التي يمتلكها العاملون هناك ثلاثة أبعاد مهمة تحقق هذا الهدف، وهي التدريب والتطوير وتعزيز الخبرة المتأتية من التجارب والتعلم من الأخطاء، فضلاً عن الحوار الذي يمكن أن يكون العامل الأهم في سلسلة العوامل والآليات التي تعزز المعرفة (ياسين، ٢٠٠٧، ٣٠). أما (الكبيسي، ٢٠٠٢، ٤٨) يرى أنها كل شيء ضمني أوظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أولاتخاذ قرارات صائبة. من جهته أشار (الملوك، ٢٠٠٢، ٧٣) الى أنها كل شيء موجود في عقول وأذهان الأفراد حصراً وليس شيئاً مخزوناً في قاعدة البيانات أو تقريراً صادراً عن نظام المعلومات أو ما تحويه الكتب من معلومات وبيانات مع التأكيد على أن البيانات والمعلومات تشكلان القاعدة الرئيسة لإيجاد المعرفة في حالة توظيفها بكفاءة.

٤. المكافآت

تعد المكافآت أحد متطلبات التمكين لأنها تعطي رسالة للعاملين بأن سلوكهم وتصرفاتهم وأدائهم مرضياً، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات العاملين وتقديم حوافزلهم للمشاركة (طاهر وعبدالعزيز، ٢٠٠٧، ٧). وأشار (الفيحاني والعامري، ٢٠١٦ ، ٧٨) إلى أنها مجموعة من المؤثرات الخارجية التي يحددها المديرون في إطار ما بهدف التأثير في القوة الداخلية للفرد (الدافعية) لتوجيه سلوكيات الموارد البشرية باتجاهات معينة تخدم المصالح المشتركة للموارد البشرية والمنظمة. وبين (مهدي ، ٢٠١٨ ، ٦١٤) أنها الحوافز الاساسية لتحفيز العاملين وتمكينهم من تحقيق الأداء الجيد بدلاً من العمل المرتبط بعوائد الاداء ومن ثَم زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق اهداف وغايات المنظمة عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة .

وأضاف باحثون آخرون بعداً آخر للتمكين الاداري، وهو الحرية والاستقلالية حيث يرى (Lashley, 2001, 8) أن العاملين حين يعطوا الحرية في اتخاذ القرار يشعرون بالرضا وثبات

الشخصية. وأشار (Adrian, 1998, 44) إلى أن الاستقلالية الغاء أو تقليل دورالمشرفين في متابعة العمل أي تمكين العاملين وإعطائهم صلاحيات أكبر باتخاذ القرارات ذات السلطة، إذ تعد حرية التصرف عاملاً مهماً في تمكين العاملين.

خامساً- مراحل تطبيق التمكين

يتخذ تطبيق التمكين أشكالاً مختلفة، إذ تمكن المنظمات عامليها بدرجات متفاوتة على وفق إدراك المنظمة لإستراتيجية التمكين وتفاعلهم ومدى توافر المهارات والقدرات لدى عامليها أوبيئة المنظمة المناسبة وحدد (العامري، ٢٠١٦، ٧٧) خمس مراحل لعملية التمكين وتتضمن الآتي:

المرحلة الأولى: تبدأمع اعادة تصميم العمل بما يحقق الاثراء الوظيفي وفيها تبدو مهارات العاملين على نحو محدود وغير معقد ،مما يجعل مستوى تمكينهم متدنياً.

المرحلة الثانية: بروز الحاجة الى تشجيع العاملين على تقديم المقترحات، مما له أثر في تنمية مهاراتهم ويساعد على توسيع مجال تمكينهم مقارنة بالمرحلة السابقة .

المرحلة الثالثة: تنص على منح العاملين الدين تثبت لديهم القدرة والمهارة كفرصة للمشاركة في في صنع القرارات، مما يعزز مهاراتهم ويفسح المجال أمامهم لمزيد من التطورات في مجال تمكينهم لاحقاً.

المرحلة الرابعة: زج العاملين في فرق العمل كحلقات الجودة والفرق الوظيفية المختلفة لتأهيلهم لمرحلة التمكين الفعلية .

المرحلة الخامسة: التغييرفي السلوك من خلال إصرارالمرؤوسين لإنجاز الأهداف المهمة المعطاة.

الرضا الوظيفي

ويتضمن هذا المحور الآتي :

أولاً- مفهوم الرضا الوظيفي

عرفه (الخشروم ودرة،٢٠١١، ٣٢) القناعات والاستجابات النفسية والعاطفية السلبية والايجابية من الفرد العامل تجاه جوانب عديدة من مهامه ومسؤولياته في بيئة عمله. وأشار (حسن، ٢٠٠١، ١٦٩) إلى انه مجموعة من اتجاهات الفرد نحو عمله، ويكون الفرد راضيا بدرجات مختلفة ومن امثلة هذه جوانب العمل، الاجور، الترقيات، المنافع التي يحصل عليها، ظروف وشروط العمل، زملاء العمل، السياسات التنظيمية. وذكر (المشعان، ١٩٩١، ٢٧) أن الرضا ثمرة الجهد في الدنيا وغاية الحياة، وهو من أعلى المقامات ومنتهى الاحسان في العمل والمكافآت، وأكدت (فلبمان، ٢٠٠٨، ٤٥) بأنه عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن ادراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه المحصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الادارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة والامان في العمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير.

ترى الباحثة أن الرضا الوظيفي يشمل جميع الجوانب المتعلقة بالوظيفة سواء أكانت جوانب بيئية أو اجتماعية، اقتصادية، إدارية، فنية.

ثانياً- أهمية الرضا الوظيفي

يشكل رأس المال البشري أحد المزايا التنافسية الأكثرأهمية والتحدي الأكبرالذي تواجهه المنظمات، وإذا أرادت المنظمات الاحتفاظ برأسمالها البشري واستقطابه فيجب عليها تقديم منافع مادية وغير مادية أكثر مما تقدمه المنظمات المنافسة، وأن تعزز قدراتها البشرية بالتعلم والتدريب، وأن تهيمن على سياسات الموارد البشرية في الابداع والعدالة والمرونة حيث يتمتع الافراد الراضون عن العمل بصحة نفسيه وذهنية وجسمية، مما ينعكس على تحسين مستوى الاداء

وانخفاض نسبة دوران العمل والغياب والحوادث (محمد،٢٠١٥، ١٧٣). وأضاف (الدليمي والعون، ٢٠١٨ ،٢٣٤) بأرتباط الرضا الوظيفي في التنمية المستدامة لأية منظمة، وذلك على اعتبار أن خسارة المنظمة للموظف تعني خسارة أحد أهم أركان المنظمة التي تعتمد عليها في أدائها ووجودها، كما يعد اتجاها مهما يساعد المنظمة على التنبؤ بالسلوك، إذ يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي إلى قلة الشكاوى من جانب العاملين ودرجة مقاومة التغير وزيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الصراعات التنظيمية، كما أن الرضا الوظيفي ليس مهما على مستوى الموظفين فحسب، وإنمالاصحاب المصالح، لأنه يؤدي إلى زيادة الانتاجية ،كما يعد أحد الاستراتيجيات التي تتخدها المنظمات الناجحة في تنمية الولاء والانتماء للموظفين وتعزيز روح العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم وإدارة السلوكيات التي لاتتفق مع توجهات المنظمة والاشاعات التي تضر وتهدد وجودها. إن الرضا له علاقة طردية بينهُ وبين انتاجية العمل، كلما تحقق الرضا زادت قدرة الموظفين على الابداع والابتكار والقدرة على التلاؤم والتوافق مع توجهات المنظمة وتحسين الأداء ومستوى الطموح والتقدم .

ومن وجهة نظر الباحثة ترى أن كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين سوف يؤدي الى زيادة مستوى الأداء، كما أن الرضا يسهم في تحسين الحالة النفسية والبدنية داخل بيئة العمل والذي يمكن أن يتحقق بتمكين الافراد في أعمالهم .

ثالثاً- خصائص الرضا الوظيفي

يمكن تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يأتي: (الجبوري، ٢٠١٦، ٢٥٨)

١. تعدد المفاهيم وطرائق القياس .
٢. الرضا حالة من القناعة والقبول .
٣. النظر الى الرضا الوظيفي على أنه موضوع ضروري .
٤. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي .
٥. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الانساني .
٦. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الاخرى .

وبحسب رأي الباحثة فأن درجة ومستوى رضا الفرد العامل تختلف من فرد الى آخر وهذا يعتمد على قناعة الفرد العامل بما يحصل عليه من حقوق، ومن ثمَّ التقليل من الشعوربالاغتراب الوظيفي، ويؤدي ذلك إلى الأمن الوظيفي .

رابعاً- أبعاد الرضا الوظيفي

هنالك أربعة أبعاد للرضا الوظيفي كما حددته أغلب الدراسات والبحوث بهذا الشأن أمثال (محمود، ٢٠١٥، ١٧٤) و (خضير،٢٠١٤، ١٣٤) و (الحداد،٢٠١٧، ٩٨) والمتمثلة بالآتي :

١. الرواتب والأجور

تشكّل الرواتب والأجور جوهر التعويضات المالية التي يحصل عليها العاملون في المنظمة عادة، ويتم التفريق بين الراتب والأجر عادة بموجب الأساس الزمني الذي يتم حساب المبلغ وفقاً له فالراتب يكون شهرياً أو سنوياً أو ما يتفق مع ذلك، أما الأجر فيكون وفقاً للساعة أو اليوم أو الأسبوع (زيادة، ٢٠٠٩، ٢٣٠). وتؤدي الرواتب والأجور التي يحصل عليها الفرد لقاء جهده المبذول سواء أكان فكرياً أم عضلياً دوراً كبيراً في تحقيق الفرد لإشباع حاجاته المادية والنفسية، وهذا ينعكس على رضاه عن وظيفته (حمود والخرشة، ٢٠٠٧، ١٧٥) .

٢. الترقية

إن كل فرد منا عندما يلتحق بأي وظيفة أو عمل معين في منظمة ما في مكان ما فإنه في الغالب الأعم يتوقع من هذه الوظيفة أن تحقق طموحاته وكذلك الشعور بالأمان في المستقبل عن

طريق استمراره في ذلك التنظيم لهذا فإن الترقية من داخل التنظيم تساعد على تحقق هذه الرغبات والتطلعات كما أنها تقوم أيضاً بمد المنظمة بعرض مستمر من القوة العاملة المدربة والخبيرة (الحبيشي، ٢٠٠٨، ١٦).

٣. علاقات العمل

تؤثر العلاقات على سلوك الفرد في عمله،اذ تؤدي دوراً جوهرياً في التأثير على رضائه الوظيفي فالفرد يقع أثناء أدائه لواجبات عمله في سلسلة من التعاملات مع الرؤساء والمرؤوسين في عملية أخذ وعطاء، ولهذا فهو يؤثر ويتأثر بهم (السيحاني، ٢٠٠٤، ٥٥).

٤. ظروف العمل

وتتمثل بجميع المتغيرات المرتبطة بظروف العمل الطبيعية من مستلزمات ضرورية كالتجهيزات المكتبية والمستلزمات الأساسية ومكان العمل وأجوائه والإضاءة والتدفئة والتبريد والضوضاء والرطوبة والتي ينبغي توافرها بالشكل الذي يحقق الرضا الفكري والنفسي لدى الأفراد العاملين حول المناخ وأجواء وظيفته المادية (حمود واللوزي، ٢٠٠٨، ٣١٩).

الجانب الميداني

ويتضمن المحاور الآتية :

أولاً- مجتمع البحث

يعد تحديد مجتمع البحث من المحاور المهمة في نجاح أو فشل البحث، لأنه المصدر الرئيسِ في الحصول على البيانات الخاصة بالبحث والاستفادة منها في التوصل إلى نتائج دقيقة ،وقد تم اختيار كلية التربية للبنات بوصفها مجتمع للبحث ، وقد تم اختيار عينة عشوائية من الأفراد العاملين منهم .

ثانياً- وصف عينة البحث

انسجاماً مع توجهات البحث قامت الباحثة بتوزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المبحوثين، إذ تم توزيع (٣٢) استمارة وتم استرداد (٢٥) استمارة منها صالحة للتحليل، فكانت نسبة الاستجابة (٧٨%) والجدول ١ يوضح وصف الأفراد المبحوثين إذ تظهر البيانات التي تصف الافراد المبحوثين بحسب الجنس وإن غالبية الأفراد من الاناث والبالغة نسبتهم ٦٠% مقابل ٤٠% من الذكور، أما فيما يخص التحصيل الدراسي فتبين البيانات أن نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس ٤٠% التي شكلت الغالبية العظمى من الأفراد، مما يعكس قدرتهم على الاجابة بموضوعية، كما تشير البيانات إلى أن من لديهم خدمة بين (٦-١٠) سنة بلغت نسبتهم ٤٨%، وقد شكلت أعلى نسبة، وهي مدة مناسبة لتراكم الخبرة والمعرفة لدى عينة البحث.

الجدول ١

وصف الأفراد المبحوثين

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	١٠	٤٠
أنثى	١٥	٦٠
المجموع	٢٥	%١٠٠
العمر	**العدد**	**النسبة المئوية**
٢٥-٣٠	٥	٢٠
٣١-٣٥	٨	٣٢
٣٦-٤٠	٥	٢٠

الجنس	العدد	النسبة المئوية
٤١-٤٥	٤	١٦
٤٦ فأكثر	٣	١٢
المجموع	٢٥	%١٠٠
التحصيل الدراسي	**العدد**	**النسبة المئوية**
إعدادية	٥	٢٠
دبلوم فني	٥	٢٠
بكالوريوس	١٠	٤٠
دبلوم عالٍ	٣	١٢
ماجستير	١	٤
دكتوراه	١	٤
المجموع	٢٥	%١٠٠
عدد سنوات الخدمة	**العدد**	**النسبة المئوية**
١-٥	٢	٨
٦-١٠	١٢	٤٨
١١-١٥	٦	٢٤
١٦فأكثر	٥	٢٠
المجموع	٢٥	%١٠٠

الجدول: من إعداد الباحثة (في ضوء استمارة الاستبانة)

ثالثاً- وصف متغيرات البحث وتحليلها

تم تخصيص هذا المحور لوصف متغيرات البحث وتحليلها، فضلاً عن التحقق من مدى صحة فرضياته واعتماداً على ما تقدم يتضمن هذا المحورالآتي :

١. وصف متغيرات البحث وتشخيصها

يتناول هذا المبحث وصف متغيرات البحث وتشخيصها في ضوء نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS) للاستدلال على التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ولكل بعد من أبعاد البحث واعتماداً على ذلك تم تقسيم المبحث بالشكل الآتي :

أ. وصف متغيرات التمكين وتشخيصها

١. **القوة**: يلاحظ من معطيات الجدول ٢ ان هناك اتفاقا وبنسبة (٩٠%) مقابل نسبة (٦%) من عدم الاتفاق، وتجدر الاشارة إلى أن المتغير (X_1) الذي ينص على (توفر لي منظمتي فرصا لأداء مهامي بقدر من الحرية) هو صاحب الاسهام الاكبرفي اتفاق الأفراد المبحوثين التي بلغت (٩٢%) مقابل (٤%) من عدم الاتفاق بوسط حسابي (٤,٥٦٠) وانحراف معياري (٠,٣٤٧)، أما بالنسبة للمتغير (X_4) فكانت نسبة عدم الاتفاق (١٢%) الذي ينص (يمكنني توليد الافكار من خلال الاجتماعات الدورية) في حين بلغت نسبة الاتفاق (٨٨%) ويدل على ذلك بوسط حسابي (٤,٣٦٠) وبأنحراف معياري (٠,٣٥٥).

٢. **توفر المعلومات**: وتشير معطيات الجدول إلى أن هناك اتفاقا بنسبة (٨٧%) مقابل نسبة (٧%) من عدم الاتفاق، وتجدر الاشارة إلى إن المتغير (X_7) الذي ينص (يثق رئيسي المباشر بقدراتي في أداءالاعمال الموكلة لي) هو صاحب الاسهام الاكبر في اتفاق الأفراد الذين بلغت نسبتهم (٩٦%) مقابل (٤%) من عدم الاتفاق بوسط حسابي (٤,٦٤٠) وانحراف معياري (٠,٣١١) أما بالنسبة للمتغيرات (X_8) فكانت نسبة عدم الاتفاق (١٢%) الذي ينص (أشعر

بأن هناك قدرا كافيا من السلطة تقابل المسؤوليه التي اتحملها) في حين بلغت نسبة الاتفاق (٨٠%) ويدل على ذلك وسط حسابي (٤,٠٨٠) وانحراف معياري (٠,٣٧٤).

٣. **امتلاك المعرفة**: وتظهر معطيات الجدول أن هناك اتفاقا بنسبة (٨٩%) مقابل نسبة (٨%) من عدم اتفاق، وتجدر الاشارة إلى أن المتغير (x_9) الذي ينص (تؤمن لي منظمتي فرص المشاركة بالدورات التدريبية ذات العلاقة بعملي) نال النصيب الأكبر في الاتفالق وبلغت (٩٦%) مقابل (٠%) من غير المتأكدين يدعم ذلك وسط حسابي (٤,٦٠٠) وانحراف معياري (٠,٢٥٣)، أما بالنسبة للمتغير (X_{12}) فكانت نسبة عدم الاتفاق (١٢%) الذي ينص (اشارك العاملين معي في ما امتلكه من معرفة).

٤. **المكافآت**: وتوضح معطيات الجدول الى أن هناك نسبة (٧%) من عدم اتفاق مقابل نسبة اتفاق (٨٦%)، وتجدر الاشارة الى أن المتغير (x_{15}) الذي ينص (توفر المكافأة وسيلة لتحقيق التنافس بيني وبين زملائي في العمل)هو صاحب الاسهام الاكبرفي الاتفاق الذي بلغت نسبته (٩٢%) مقابل (٤%) من الأفراد غير المتأكدين، ويدعم ذلك وسط حسابي (٤,٦٠٠) وانحراف معياري (٠,٢٦٩) أما بالنسبة للمتغير (X_{16}) فكانت نسبة عدم الاتفاق (١٢%) والذي ينص (تطبق منظمتي نظام المكافأة لتضمن المحافظة على الموارد البشرية ويدل على ذلك الوسط الحسابي (٤,٠٨٠) وبأنحراف معياري (٠,٣٧٤).

الجدول ٢

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات لمتغير التمكين

القوة												
التمكين	اتفق بشدة		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X_1	17	68	6	24	1	4	1	4	----	----	4.560	0.347
X_2	13	52	10	40	1	4	-	---	1	4	4.360	0.358
X_3	18	72	4	16	2	8	1	4	---	----	4.560	0.292
X_4	15	60	7	28	---	---	3	12	----	----	4.360	0.355
المعدل	----	63	----	27	---	4	---	5	----	1	4.460	0.338
توافر المعلومات												
X_5	18	72	5	20	1	4	1	4	----	----	4. 600	0.331
X_6	13	52	7	28	3	12	1	4	1	4	4.200	0.365
X_7	18	72	6	24	---	----	1	4	----	----	4.640	0.311
X_8	11	44	9	36	2	8	2	8	1	4	4.080	0.374
المعدل	---	60	----	27	---	6	---	5	2	---	4.380	0.345
امتلاك المعرفة												
X_9	17	68	7	28	---	----	1	4	---	----	4. 600	0.253
X_{10}	19	76	3	12	1	4	1	4	1	4	4.520	0.219
X_{11}	16	64	5	20	2	8	1	4	1	4	4.360	0.365
X_{12}	15	60	7	28	---	----	3	12	----	----	4.360	0.372
المعدل	---	67	---	22	--	3	--	6	--	2	4.460	0.295
المكافآت												
X_{13}	18	72	5	20	1	4	1	4	---	----	4. 600	0.244
X_{14}	13	52	7	28	3	12	1	4	1	4	4.080	0.389
X_{15}	19	76	4	16	1	4	----	-----	1	4	4. 600	0.269
X_{16}	11	44	9	36	2	8	2	8	1	4	4.080	0.374
المعدل	---	61	---	25	---	7	---	4	---	3	4.340	0.319

المصدر : من إعداد الباحثة

ب. وصف متغيرات الرضا الوظيفي وتشخيصها

يبين الجدول ٣ مايأتي :

١. **الرواتب والاجور**: أظهرت بيانات الجدول ٣ أن نسبة الذين اتفقوا (٨٨%) مقابل (٩%) اظهر وعدم اتفاقهم، فكان اتفاق الافراد على المتغير (X_3) الذي ينص (الراتب الذي اتقاضاه لايشجعني على العمل في قطاعات أخرى) بنسبة (٩٢%) بوسط حسابي (٤,٥٦٠) وانحراف معياري (٠,٢٩٢)، في حين نسبة عدم الاتفاق (١٢%) على المتغير (X_2) الذي ينص (ماالحصل عليه من راتب يتماشى مع توجهات السوق) فبلغ الوسط الحسابي (٤,٣٦٠) وانحراف معياري (٠,٣٥٨)

٢. **الترقية**: وتشير معطيات الجدول إلى أن نسبة الذين اتفقوا (٨٧%) مقابل (٧%) اظهروا عدم اتفاقهم، فكان اتفاق الأفراد على المتغير (X_7) الذي ينص (تؤثر الترقيات الوظيفية المعمول بها في رضائي الوظيفي) بنسبة (٩٦%) وبوسط حسابي (٤,٦٤٠) وانحراف معياري (٠,٣٧٤) وأسهم المتغير (X_8) بأكبر نسبة عدم اتفاق (١٢%) بمضمون ينص (تتاح لي فرص وظيفية متنوعة تسهم في ارتقائي) بوسط حسابي ((٤,٠٨٠) وانحراف معياري (٠,٣٧٤)

٣. **علاقات العمل**: اتفق غالبية الافرادوبنسة اتفاق (٨٨%) مقابل (٦%) أظهرو عدم اتفاقهم، فظهر اتفاق الافراد على المتغير (X_{12}) الذي ينص (يسود مناخ عمل إيجابي في منظمتي) بنسبة (٩٦%) وبوسط حسابي (٤,٦٤٠) وانحراف معياري (٠,٣١١) وأسهم المتغير (X_{10}) بأكبر نسبة عدم اتفاق (٨%) بوسط حسابي (٤,٥٢٠) وانحراف معياري (٠,٢١٩)

٤. **ظروف العمل**: تشير معطيات الجدول بأن نسبة الاتفاق (٨١) مقابل (٩%) اظهروا عدم اتفاقهم، فكان اتفاق الافرادعلى المتغير (X_{16}) الذي ينص (استخدام النظم المكتبية المتطورة والحاسب الالي في العمل) بنسبة (٨٤%) بوسط الحسابي (٤,٦٥٠) وانحراف معياري (٠,٣٤٧) في حين كانت نسبة عدم الاتفاق (١٢%) على المتغير (X_{14}) وينص (اتمكن من مواجهة أخطارالعمل من خلال توفر مستلزمات السلامة المهنية) بوسط حسابي (٤,٠٨٠) وانحراف معياري (٠,٣٧٤)

الجدول ٣

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي

	اتفق بشدة		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
الرواتب والاجور												
X_1	16	64	5	20	2	8	1	4	1	4	4.560	0.347
X_2	15	60	7	28	---	----	3	12	----	---	4.360	0.358
X_3	18	72	5	20	1	4	1	4	---	---	4.560	0.292
X_4	15	60	7	28	---	---	3	12	----	---	4.360	0.355
المعدل	---	64	---	24	--	3	---	8	--	1	4.460	0.338
الترقية												
X_5	18	72	5	20	1	4	1	4	----	---	4. 600	0.331
X_6	13	52	7	28	3	12	1	4	1	4	4.200	0.365
X_7	18	72	6	24	---	----	1	4	----	---	4.640	0.311
X_8	11	44	9	36	2	8	2	8	1	4	4.080	0.374
المعدل	---	60	--	27	--	6	---	5	---	2	4.380	0.345
علاقات العمل												

الرواتب والاجور												
	اتفق بشدة		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X_9	17	68	7	28	---	----	1	4	---	---	4. 600	0.253
X_{10}	13	52	7	28	3	12	1	4	1	4	4.520	0.219
X_{11}	13	52	7	28	3	12	1	4	1	4	4.200	0.365
X_{12}	18	72	6	24	---	----	1	4	----	---	4.640	0.311
المعدل	--	61	---	27	---	6	--	4	---	2	4.490	0.282
ظروف العمل												
X_{13}	13	52	7	28	3	12	1	4	1	4	4.200	0.365
X_{14}	11	44	9	36	2	8	2	8	1	4	4.080	0.374
X_{15}	13	52	7	28	3	12	1	4	1	4	4.200	0.365
X_{16}	16	64	5	20	2	8	1	4	1	4	4.560	0.347
المعدل	---	53	---	28	---	10	---	5	--	4	4.260	0.362

المصدر: من اعداد الباحثة

رابعاً- تحليل علاقات الارتباط بين بعدي البحث

أ. تحليل علاقة الارتباط بين التمكين الاداري والرضا الوظيفي

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين بعدي البحث التمكين والرضا الوظيفي والتحقق من الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين التمكين والرضا الوظيفي، ويشير الجدول ٤ الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التمكين والرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٨٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وهذا يفسر بأنه كلما كان هنالك توجه من قبل إدارة الكلية لتمكين العاملين ، فأن ذلك سينعكس على مستوى رضاهم الوظيفي وعليه ستقبل فرضية البحث الاولى .

الجدول ٤

علاقات الارتباط بين التمكين والرضا الوظيفي على المستوى الكلي

المعتمد / المستقل	الرضا الوظيفي
التمكين	0.682***

N =25 p≤ 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ب. تحليل علاقة تأثير التمكين بالرضا الوظيفي

الجدول ٥

الاهمية النسبية لتاثير التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	الرضا الوظيفي		R^2	F	
	B0	B1		المحسوبة	الجدولية
التمكين	22.685	0.664 (5.583)*	0.621	36.254*	4.37

( ) تشير إلى قيمة t المحسوبة D. F = (1, 24) N=25 * P<0.05

يتبين من الجدول ٥ الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي لمتغير التمكين بوصفه متغيرات تفسيرية في الرضا الوظيفي بعدَّه متغير مستجيب، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (36.254*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.37*) عند درجتي حرية (1,24) وبمستوى معنوية (0.05) وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.621) وهذا يعني أن (62.1%) من الاختلافات المفسرة في التمكين تعود إلى تأثير الرضا الوظيفي، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً، ومن متابعة معامل (B_1) البالغة (0.664) واختبار (T) لها تبين أن قيمة (T) المحسوبة (5.583*) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.694) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,24) وهذه النتيجة تشير إلى أن الرضا الوظيفي تحقق من خلال التمكين، وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسة والتي تنص على أن (هناك علاقة تأثير للتمكين الإداري في الرضا الوظيفي).

الاستنتاجات والمقترحات

الاستنتاجات

أولاً- الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري

١. إن ادراك العاملين في القيادات العلياباًهمية تطبيق التمكين الاداري لجميع الافراد العاملين يسهم في إمكانية تحقيق الرضا الوظيفي.
٢. يتوقف نجاح تبني فلسفة التمكين على الخط الأول في المؤسسات التعليمية الجامعية ومدى إيمانهم للاستفادة من تطبيق هدا المنهج .
٣. ان تطبيق التمكين يتطلب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يسهم في منح واعطاء العاملين حرية التصرف والاستقلالية، وإن صعوبة تطبيق هذا المنهج يكون في الجامعات التي تتبنى منهج البيروقراطية .
٤. الاهتمام بموضوع تفويض الصلاحية للمستويات الادارية الوسطى والاشرافية في المنظمة المبحوثة وتوفير فرص المشاركة في اتخاد القرارات لما له من تأثير مباشر في تحقيق الرضا الوظيفي
٥. إن تطبيق منهج التمكين تكون فيه الحدود والاستقلالية بين الأنشطة والصلاحيات والمسؤوليات واضحة، مما يجعل البيئة التنظيمية الجامعية واعية الاستيعاب في تطبيق هذا المنهج الاداري .
٦. تطبيق الاساليب والطرائق والمناهج الادارية الحديثة من قبل الادارات والاقسام في الكلية المبحوثة بما يضمن الحفاظ على المستوى الجيد للرضا الوظيفي لجميع الافراد العاملين .
٧. الاهتمام بالجوانب النفسية للأفراد العاملين من خلال تهيئة الاجواء المناسبة للعمل وفرص العمل والعدالة والمشاركة في اتخاد القرارات ،لما له تأثير مباشر في تحقيق الرضا الوظيفي .

ثانياً- الاستنتاجات المتعلقة بالجانب الميداني

١. أشارت نتائج البحث أن هنالك اتجاهاً ايجابياً لدى الافرادالمبحوثين بشأن أبعاد التمكين الاداري فيما بين الافراد العاملين ، ويعزز ذلك تحقيق الرضا الوظيفي لديهم .
٢. أظهرت النتائج المتحققة من عملية التحليل أن أعلى نسبة اتفاق هي تمتع الافراد العاملين بالاستقلالية في اتخاذ القرارات.
٣. كشفت النتائج المتحققة من عملية التحليل انخفاض نسبة إجابةالأفرادالمبحوثين حول منح الافراد العاملين حرية كافية من السلطة .

٤. اتفق أغلب الأفراد المبحوثين إلى أن المنظمة توفر لهم فرص المشاركة بالدورات التدريبية ذات العلاقة بعملهم .
٥. تؤثر الترخيصات الوظيفية المعمول بها في الرضا الوظيفي للأفراد العاملين والتي أبدى افراد عينة البحث بشأنها اتفاقاً كبيراً.
٦. انخفاض نسبةالافراد المبحوثين حول تمكنهم من مواجهة أخطار العمل من خلال توفر مستلزمات السلامة المهنية .
٧. افصحت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة المبحوثة، مما يؤشر لنا أن أبعاد التمكين تمثل أداة رئيسة ومهمة للتحكم في حالات الرضا الوظيفي للعاملين .

المقترحات

١. حث الإدارة العليا للكلية المبحوثة على تعزيز الدعم المعنوي للأفراد العاملين عن طريق إظهار الثقة في قدراتهم والمهارات التي يملكونها وتقدير الجهود المبذولة من قبل الافراد العاملين وتقديم المساندة لهم مع إعطاء النصائح و التوجيهات التي تساعدهم على تحقيق الاهداف .
٢. تشجيع الادارة العليا للكلية المبحوثة على اشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الخطط ، حيث ان هذا يدعم العاملين في شعورهم بالمسؤولية .
٣. ضرورة سعي إدارة الكلية على التوسع في تفويض الصلاحيات للعاملين فيها واشراكهم في رسم سياساتها وكذلك عملية صنع القرار التي تتعلق بعملهم سواء من خلال فرق العمل أو عمل اللجان، مما يؤدي الى رفع روحهم المعنوية، ويدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل بين الأفراد العاملين والمنظمة .
٤. أهمية اعتماد إدارة الكلية على المكافأة وتشجيع الأفراد الذين يبدون استعدادهم لتطبيق مفهوم التمكين الإداري.
٥. على إدارة الكلية العمل على تشجيع التنافس والإبداع بين الافراد العاملين فيها وفساح المجال لذوي المهارات للترقي و المشاركة الفعالة في وضع الخطط .

المراجع

اولاً – المراجع باللغة العربية

١. احمد، ميسون عبد الله و حسين، اضواء كمال ،٢٠١٣، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الاثير التعليمي/ نينوى، جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٠، العدد ٣٠.
٢. الجبوري، حمزة محمد، ٢٠١٦، تأثير ادارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة: دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في معمل بغداد الخيم، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٢، العدد ٨٨، جامعه بغداد، العراق.
٣. جلاب، احسان دهش، ٢٠١٠، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ،ط ١ .
٤. الحبيشي، سمير عبدالله، ٢٠٠٨، الدوران الداخلي للموظفين واثره في ادائهم: دراسة ميدانية في شركة ناتكو المحدودة، رسالة ماجستيركلية العلوم الاداريةوالانسانية، جامعة العلوم التكنلوجية، الجمهورية اليمنية.
٥. الحداد، حسون محمد علي، ٢٠١٧، اثر عناصر مناخ الابداع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعلملين في شركات الاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد٥٠.

٦. حسن، راوية، ٢٠٠١، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد ٣٦، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر.
٧. حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب، ٢٠٠٧، ادارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،ط١.
٨. حمود، خضير كاظم، اللوزي، موسى سلامة، ٢٠٠٨، مبادئ ادارة الاعمال، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٩. الخشروم، محمد مصطفى و درة ،عمر محمد ،٢٠١١،تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب ،مجلة تنمية الرافدين، مجلد ٣٣، العدد ١٠٤،كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٠. خضير، اردان حاتم ،٢٠١٤،اعادة هندسة الاعمال واثرها على الرضا الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في فنادق الدرجة الممتازة منصور وعشتار، مجلة الادارة والاقتصاد ،العدد١٠١.
١١. زيادة، مؤيد فهمي، ٢٠٠٩، وظائف الادارة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٢. السيحاني، جبر صايل سعيد، ٢٠٠٤، علاقة نمط الاشراف الاداري بمستوى الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة بين العاملين المدنيين والعسكريين في المديرية لحرس الحدود بمدينة الرياض، رسالة ماجستيركلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية .
١٣. الشهراني، عبد الله عوض ،٢٠٠٩، دور التمكين في تحقيق امن الانشطة الرياضية : دراسة مسحية على استاد الملك فهد الدولي في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
١٤. طاهر، عبد الباري محمد و عبد العزيز ،علي، ٢٠٠٧، تمكين العاملين مدخل لتحسن ادارة ازمات الحج، الملتقى العلمي الخامس لانجاز الحج، جامعة الملا سعود، كلية الاداب.
١٥. العامري، علاء الدين برع، ٢٠١٦، عوامل التمكين الاداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية: بحث وصفي تحليلي لأراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية مديرية المرور العامة ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،مجلد٢٢،العدد٨٨.
١٦. العتيبي، سعد بن مرزوق ،٢٠٠٤، افكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة، جامعة الملك سعود ،كلية العلوم الادارية.
١٧. عزيز، دليمان احمد،٢٠١١، التمكين ودوره في الابداع الاداري: دراسة لاراء القيادات الادارية للمصارف التجارية الاهلية في مدينة السليمانية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٨. فلبمان، ٢٠٠٨، اثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي: بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العاملين، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد ٢١، جامعه بغداد، العراق.
١٩. الفيحاني، ايثار عبد الهادي والعامري، علاء الدين برع، ٢٠١٦، عوامل التمكين الاداري وتأثيرها في اداء المنظمة الخدمية: بحث وصفي تحليلي لاراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية، مديرية المرور العامة ،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٢، العدد ٨٨،جامعه بغداد، العراق.
٢٠. لطيف، بصير خلف خزعل، ٢٠١٠، تأثير التمكين في الرضا الوظيفي للعاملين :دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في دائرة صحة كركوك وعدد من المستشفيات التابعة لها، رسالة ماجستير، كليةالادارة والاقتصاد ،جامعة الموصل .
٢١. محمد، بشرى عباس ،٢٠١٥،تأثير الرضا الوظيفي في الاداءالمنظمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة البطاريات ،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد ٢١،العدد ٨١، جامعة بغداد، العراق .

٢٢. محمود، احمد زهير توفيق،٢٠١٣، دور التفكير الابداعي في تطوير تطبيقات المستفيد النهائي: دراسة استطلاعية تحليلية لاراء عينة من مسؤولي الشعب الادارية في كليات جامعة الموصل، اطروحة دكتوراه ،كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٢٣. محمود، بشرى عباس، ٢٠١٥،تأثير الرضا الوظيفي في الاداءالمنظمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية مجلد ٢١، العدد٨١، كلية الصيدلة ،جامعة بغداد.
٢٤. المشعان، ١٩٩١، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، بادارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجتستير، كلية التربية، جامعة ام القرى بمكة، المملكة العربية السعودية.
٢٥. معراج، قدري احمد،٢٠١٥، اثر التمكين الاداري على الابداع التنظيمي :دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك، رسالة ماجستير في علوم التسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير ،جامعة محمد خيضر، بسكرة .
٢٦. الملوك، جلال سعد، ٢٠٠٢، اثر ستراتيجيات التمكين في تعزيز الابداع المنظمي دراسة تحليلية في جامعة الموصل اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق .
٢٧. مهدي، جوان فاضل، ٢٠١٨، اثر استراتيجية التمكين الاداري في تعزيز فاعلية المنظمة دراسة تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة بابل، المجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والاساسية، العدد (٣٧)، جامعة بابل .
٢٨. ياسين، سعد غالب، ٢٠٠٧، ادارة المعرفة: مفاهيم النظم التقنيات، دار المناجم للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،ط ١.

ثانياً – المراجع باللغة الانكليزية

1. Adrian, Wilkinson (1998), Empowerment: Theory and practice, personalReview, Vol (27), No.(1)
2. Appelbaum, stevenH, Hebert, Danielle and Leroux, Syvie, (1999), Empowementpower, cultureand Leadership-A Strategy or Fad For The Millennium? Gournal of work place Learning: EmpLoyee counseling today, voL. 11, No.7.
3. Daft, Richard L, (2001), Orjainzation Theorty and Design, South western college publishing
4. lashley, conrad, (2001), Empowerment: HR strategies for serviceExcellence, 1st ed., Butter worth Heinemann,
5. Seibert, Scot E., Silver, Seth R., and Randolph, W. Alan, (2004), Taking Empowerment to The next level: A multiple – Level model of Empowerment, performance, and satisfaction, Academy of Management Journal, Vol. 47, No.3, 332– 349.
6. Slack, N.; Chambers, S.; Harland, C.; Harrison, A.; Johnston, R., 1998,"Operations Management", 2nd ed., London, Pitman Publishing Co.,
7. Turban, E.; Miclean E.; Wetherbe, J.; Westfall, F.; Raine, K., "Information Technology for Management, Making Connections for Strategic Advantage", 2 nd ed., John Wiley and Son N.C., New York, 1999
8. Wright, P.; Noe, R., "Management of Organizations", 3rd ed., Irwin McGraw Hill, 1995.