



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.س. ايمان علي احمد الحيالي

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/3641>

تاريخ الاسترداد: 2025/06/16 04:01 +03

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناءمجموعات 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

[info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الراشدین كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



## **تنمية الرافدين**

**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 its  
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](mailto:eman_a67@yahoo.com)**

**Eman A. A. Al-hayali**

**Assistant Lecturer**

**Department of Business Administration**

**University of Mosul**

**٢٠١٩/٤/٢١ تأريخ قبول النشر**

**٢٠١٩/١/٢٢ تأريخ استلام البحث**

## المستخلص

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

ولتحقيق ذلك تم اعتماد مخطط افتراضي يتضمن متغيرات البحث، فضلاً عن صياغة عدد من الفرضيات الرئيسية 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 والتاثير 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 عدمن المقترنات المتوقعة مع تلك الاستنتاجات.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، الرضا الوظيفي

## Abstract

The current research aims to identifying impact of administrative empowerment elements which includes:(strength,information possess and availability, exploitation and having the knowledge, and the reward), on job satisfaction dimensions (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 was a significant correlation and regression between administrative empowerment and job satisfaction. A number of recommendations have been made.

**Keywords:** *Administrative Empowerment, Job Satisfaction*

## المقدمة

لazالت الجامعات تعاني من تدني مستويات أداء أفرادها، وهذا يشكل عائقاً لبناء قاعدة فكرية متميزة لذا سعت الاتجاهات الادارية الحديثة إلى 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 الإنسانية كوسيلة فاعلة في تعزيز البيئة الملائمة لتطوير الأداء وبعد تبني الاتجاهات الادارية الحديثة كالادارة بالأهداف وتقويض السلطة واللامركزية وغيرها مهد الطريق إلى ظهور التمكين بوصفه أسلوباً ادارياً متظروراً يتجاوز حدود تقويض 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 فإن البحث الحاليتناول 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 إجراء مراجعة 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 رياتها ،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 والسعى 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 تملية عملية التمكين من خلال أبعاده في الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة المبحوثة؟

### ثانياً- أهمية البحث

يكسب 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 معاصرًا وأبعاده، وما يمكن أن يحدثه من تأثير في رضا العاملين.

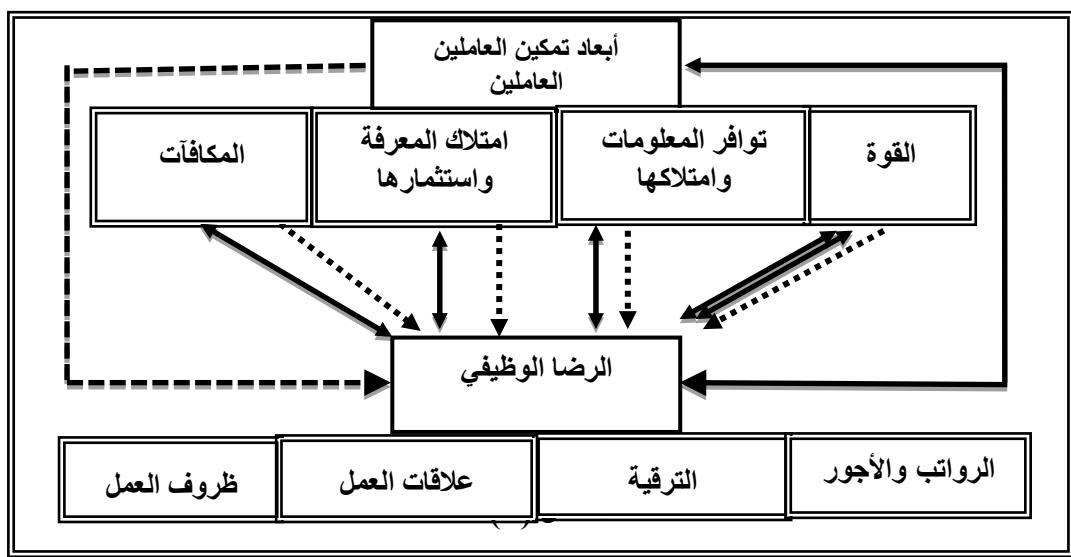
### ثالثاً- أهداف البحث

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 الرئيسية.
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 بوصفه بعداً معتمداً، وقد تم اختيار أبعاد التمكين المحددة في الشكل استناداً على اتفاق غالبية الباحثين على هذه الأبعاد وكما مبين بالشكل ١.



الشكل ١  
مخطط البحث الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثة

علاقة التأثير ..... علاقـة الارتبـاط

#### 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 تعطية الجانب النظري بما تيسر من مراجعات علمية عربية وأجنبية ذات صلة بموضوع البحث وصولاً لبناء إطار علمي واضح، كما اعتمدت استمرارة الاستبيان أداة رئيسية في جمع البيانات الميدانية، وقد روعي في صياغتها شمولها على أبعاد البحث المعتمدة وفرضياتها

بالاستناد إلى الجانب النظري بأعتماد المصادر (عزيز، ٢٠١٠) (طيف، ٢٠١١) (محمود، ٢٠١٣) كما اعتمد 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، أو ما يسمى بحدوده المكانية وذلك لأسباب تتعلق بسعى هذه المنظمة نحو التطوير والتقدم في أداء أعمالها .

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

#### الجانب النظري ويتضمن هذا المبحث محورين

المحور الأول- التمكين الاداري: ويتضمن هذا المحور الآتي :

##### أولاً- مفهوم التمكين الاداري

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

ما تقدم يمكن القول إن هناك توافقاً مشتركاً 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 جزءاً مشهوداً من التغير في عالم اليوم وفي ظل التقنيات التكنولوجية، فهو يؤدي إلى ترشيق أعضاء المنظمة الذين يشاركون في المهام اليومية بأقل عدد من المديرين، كما يعد التمكين عاملاً مهماً ومحطاً 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. وأشار كل من (Turbun et al., 1999, 134) و(Daft, 2001, 502) الى أن هناك 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 أجل إنشاء وإقامة منظمة متلزمة تتميز بقدرات أداء عالية من خلال ماتوفره من إمكانيات في إتاحة المعلومات للجميع، وتسهيل التعامل معها، مما

يعزز إمكانية اعتماد وتبني التمكين على مواجهة التحديات التي تواجه بيئة الأعمال اليوم في ظل التناقض الحاد الذي يتطلب حشد قدرات المنظمة (Wright and Noe, 1995, 666) (Slack *et al.*, 1998, 340) أن التمكين زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء، وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم وزيادة فرص الإبداع والابتكار لدعم 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 والأنظمة 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، وتحتفل السياسات الادارية والمركزية الشديدة وكثرة الاباء 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 أو لأسباب شخصية ومجتمعية تتعلق بالفرد العامل، ومنها مقاومة التغيير من قبل المدراء العاملين وخوف العاملين من تحمل المسؤولية وخوف المدراء على مراكزهم الوظيفية، كما أن ضعف التدريب الذي يؤدي إلى عدم تطوير، أي بقاء الفرد جامدا ليس لديه الاستعداد التطوير، كذلك افتقد القادة لخصائص القائد التحويلي الذي يشجع على التغيير ويفجر الطاقات الابداعية لدى العاملين، وان ترکيز 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

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

#### ١. القوة

هناك عدد من التعريفات التي وردت لتحديد مفهوم التمكين أكد أنه منح القوة للعاملين، والجدير بالذكر أن القوة لا تمنح بل تكتسب، والذي يمنحك هو القرارات أو القرارات على نحو عام فالسلطة قدرة إذا تم منحها لأي فرد فإنها تكسبه القوة، وهذا ينطبق على بقية الموارد، فهي تمثل قدرات تتباين قيمتها وتتأثر بها والحصول عليها يمثل قوة وبخاصة امتلاك الموارد النادرة والتحكم بها، لذلك نجد أن محاولة اكتساب القوة تعد من المحاور الدافعية 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 التوجيه الاستراتيجي للمنظمة كل من خلال بعض الصيغ التي أصبحت 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، وبناء منظمة ممكنة تكمن في إتاحة المعلومات عن أهداف واستراتيجيات المنظمة وأدائها 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 الموارنات، كشوفات الدخل، كشف الأرباح والخسائر، الحصص السوقية، الإننتاجية 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، و يجعلهم أكثر التزاماً بأعمالهم، فالتعامل القائم على الثقة بين الإدارة والعاملين يجلب في نفوسهم دافعاً قوياً نحو العمل يظهرأثره في تحسين الأداء وزيادة الإننتاجية والعمل بروح الجماعة، فالثقة بين الإدارة والعاملين من أهم مقومات التمكين فبدونها لا يمكن 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 أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة. من جهته وأشار (الملوك، ٢٠٠٢، ٧٣) إلى أنها كل شيء موجود في عقول وأذهان الأفراد حصرًا 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 الرئيسية 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 علىبذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات العاملين وتقديم حواجز لهم للمشاركة (طاهر وعبدالعزيز، ٢٠٠٧، ٧). وأشار (الفيحانى والعامري، ٢٠١٦، ٧٨) إلى أنها مجموعة من المؤثرات الخارجية التي يحددها المديرون في إطار ما بهدف التأثير في القوة الداخلية للفرد (الداعية) لتوجيه سلوكيات الموارد البشرية باتجاهات معينة تخدم المصالح المشتركة للموارد البشرية والمنظمة. وبين (مهدي، ٢٠١٨، ٦٤) أنها الحافز الاساسية لتحفيز العاملين وتمكينهم من تحقيق الأداء الجيد بدلاً من العمل المرتبط بعوائد الاداء ومن ثم زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق اهداف وغايات المنظمة عن طريق ربط مكافاهم بنجاح المنظمة.

وأضاف باحثون آخرون بعداً آخر للتمكين الإداري، 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 دور المشرفين في متابعة العمل أي تمكين العاملين وإعطائهم صلاحيات أكبر باتخاذ القرارات ذات السلطة، إذ تعد حرية التصرف عاملًا مهمًا في تمكين العاملين.

#### خامسًا— مراحل تطبيق التمكين

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

**المرحلة الأولى:** تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي وفيها تبدو مهارات العاملين على نحو محدود وغير معقد ، مما يجعل مستوى تمكينهم متدنياً.

**المرحلة الثانية:** بروز الحاجة الى تشجيع العاملين على تقديم المقترفات، 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 ويفتح المجال أمامهم لمزيد من التطورات في مجال تمكينهم لاحقاً.

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

**المرحلة الخامسة:** التغيير في السلوك من خلال إصرار المسؤولين لإنجاز الأهداف المهمة المعطاة.

#### الرضا الوظيفي

ويتضمن هذا المحور الآتي :

##### أولاً— مفهوم الرضا الوظيفي

عرفه (الخشروم ودرة، ٢٠١١، ٣٢) القناعات والاستجابات النفسية والعاطفية السلبية والإيجابية من الفرد العامل تجاه جوانب عديدة من مهامه ومسؤولياته في بيئته عمله. وأشار (حسن، ٢٠٠١، ١٦٩) إلى انه مجموعة من اتجاهات الفرد نحو عمله، ويكون الفرد راضياً بدرجات مختلفة ومن امثلة هذه جوانب العمل، الاجور، الترقى، 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 ومتنهى الاحسان في العمل والمكافآت، وأكملت (قبليمان، ٢٠٠٨، ٤٥) بأنه عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن ادراكيهم 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 ومزایا 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 الأكثر أهمية والتحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمات، وإذا أرادت المنظمات الاحتفاظ برأس المال 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 الأفراد الراضون عن العمل بصحة نفسية 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 وجودها، كما يعد اتجاهها مهما يساعد المنظمة على التنبؤ بالسلوك، إذ يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي إلى قلة الشكاوى من جانب العاملين ودرجة مقاومة التغيير وزيادة سلوكيات المواطن التنظيمية وانخفاض الصراعات التنظيمية، كما أن الرضا الوظيفي ليس مهما على مستوى الموظفين فحسب، وإنما لصالح المصالح، لأنه يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، كما يعد أحد الاستراتيجيات التي تتخذها المنظمات الناجحة في تنمية الولاء والانتماء للموظفين وتعزيز روح العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم وإدارة السلوكيات التي لا تتفق مع توجهات المنظمة والاشاعات التي تضر وتهدم وجودها. إن الرضا له علاقة طردية بينه وبين إنتاجية العمل، كلما تحقق الرضا زادت قدرة الموظفين على الابداع والابتكار والقدرة على التلاوم والتوفيق مع توجهات المنظمة وتحسين الأداء ومستوى الطموح والتقدير.

ومن وجهة نظر الباحثة ترى أن كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين سوف يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء، كما أن الرضا يسهم في تحسين الحالة النفسية والبدنية داخل بيئة العمل والذي يمكن أن يتحقق بتمكين الأفراد 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 إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع ضروري.
  ٤. للرضا عن العمل ارتباط بسيق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي.
  ٥. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني.
  ٦. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى.

وبحسب رأي الباحثة فإن درجة ومستوى رضا الفرد العامل مختلف من فرد إلى آخر وهذا يعتمد على قناعة الفرد العامل بما يحصل عليه من حقوق، ومن ثم التقليل من الشعور بالاغتراب الوظيفي، وبؤدي ذلك إلى الأمان الوظيفي.

### رابعاً- أبعاد الرضا الوظيفي

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

#### ١. الرواتب والأجور

تشكل 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 لساعة أو اليوم أو الأسبوع (زيادة، ٢٠٠٩، ٢٣٠). وتؤدي الرواتب والأجور التي يحصل عليها الفرد لقاء جهده المبذول سواء أكان فكريأً أم عضليأً دوراً كبيراً في تحقيق الفرد لشباع حاجاته المادية والنفسية، وهذا ينعكس على رضاه عن وظيفته (حمد 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 والخبرة (الحبيشي، ٢٠٠٨، ١٦).

### ٣. علاقات العمل

تؤثر العلاقات على سلوك الفرد في عمله، إذ تؤدي دوراً جوهرياً في التأثير على رضاه الوظيفي فالفرد يقع أثناء أدائه لواجبات عمله في سلسلة من التعاملات مع الرؤساء والمرؤوسين في عملية أخذ وعطاء، ولهاذا فهو يؤثر ويتأثر بهم (السيحانى، ٤، 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 الرئيس 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 استماراة الاستبانة على الأفراد المبحوثين، إذ تم توزيع (٣٢) استماراة وتم استرداد (٢٥) استماراة منها صالحة للتحليل، وكانت نسبة الاستجابة (%) ٧٨ والجدول ١ يوضح وصف الأفراد المبحوثين إذ تظهر البيانات التي تصف الأفراد المبحوثين بحسب الجنس وإن غالبية الأفراد من الإناث 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 لترانيم الخبرة والمعرفة لدى عينة البحث.

**الجدول ١**  
**وصف الأفراد المبحوثين**

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

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

الجدول: من إعداد الباحثة (في ضوء استماراة 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 المحور الآتي :

#### 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 وكل 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 اتفاقاً وبنسبة (%)٩٠ مقابل نسبة (%)٦ من عدم الاتفاق، وتجدر الاشارة إلى أن المتغير ( $X_1$ ) الذي ينص على (توفر لي منظمتي فرضاً لأداء مهامي بقدر من الحرية) هو صاحب الاسهام الاكبر في 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 (بمكنتي توليد الافكار من خلال الاجتماعات الدورية) في حين بلغت نسبة الاتفاق (%)٨٨ ويدل على ذلك بوسط حسابي (٤,٣٦٠) وبانحراف معياري (٠,٣٥٥).

٢. توفر المعلومات: وتشير معطيات الجدول إلى أن هناك اتفاقاً بنسبة (%)٨٧ مقابل نسبة (%)٧ من عدم الاتفاق، وتجدر الاشارة إلى إن المتغير ( $X_7$ ) الذي ينص (يثق رئيسى المباشر بقدراتي في أداء الاعمال 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 قدرًا كافياً من السلطة تقابل المسؤولية التي تحملها) في حين بلغت نسبة الاتفاق (%) ٨٠ (٤,٠٨٠) ويدل على ذلك وسط حسابي (٤,٠٨٠) وانحراف معياري (٣٧٤).
٣. امتلاك المعرفة: وتظهر معطيات الجدول أن هناك اتفاقاً بنسبة (%) ٨٩ (٤,٦٠٠) مقابل نسبة (%) ٨ من عدم اتفاق، وتتجذر الاشارة إلى أن المتغير ( $x_9$ ) الذي ينص (تومن لي منظمتي فرص المشاركة بالدورات التدريبية ذات العلاقة بعملي) نال النصيب الأكبر في الاتفاق وبلغت (%) ٩٦ (٤,٦٠٠) مقابل (%) من غير المتأكدين يدعم ذلك وسط حسابي (٤,٦٠٠) وانحراف معياري (٢٥٣)، أما بالنسبة للمتغير ( $X_{12}$ ) فكانت نسبة عدم الاتفاق (%) ١٢ (٤,٠٨٠) الذي ينص (اشارك العاملين معي في ما امتلكه من معرفة).
٤. المكافآت: وتوضح معطيات الجدول إلى أن هناك نسبة (%) ٧ من عدم اتفاق مقابل نسبة اتفاق (%) ٨٦ (٤,٠٨٦)، وتتجذر الاشارة إلى أن المتغير ( $x_{15}$ ) الذي ينص (توفر المكافأة وسيلة لتحقيق التناقض بيني وبين زملائي في العمل) هو صاحب الاسهام الابكر في الاتفاق الذي بلغت نسبته (%) ٩٢ (٤,٦٠٠) مقابل (%) من الأفراد غير المتأكدين، ويدعم ذلك وسط حسابي (٤,٦٠٠) وانحراف معياري (٢٦٩)، أما بالنسبة للمتغير ( $X_{16}$ ) فكانت نسبة عدم الاتفاق (%) ١٢ (٤,٠٨٠) والذي ينص (تطبق منظمتي نظام المكافأة لتضمن المحافظة على الموارد البشرية ويدل على ذلك الوسط الحسابي (٤,٠٨٠) وبانحراف معياري (٣٧٤)).

## ٢ الجدول

### التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات لمتغير التمكين

القومة													التمكين
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة			X <sub>1</sub>
		%	n	%	n	%	n	%	n	%	n		
0.347	4.560	----	----	4	1	4	1	24	6	68	17		X <sub>1</sub>
0.358	4.360	4	1	---	-	4	1	40	10	52	13		X <sub>2</sub>
0.292	4.560	----	---	4	1	8	2	16	4	72	18		X <sub>3</sub>
0.355	4.360	----	----	12	3	---	---	28	7	60	15		X <sub>4</sub>
0.338	4.460	1	----	5	---	4	---	27	----	63	----		المعدل
تواتر المعلومات													
0.331	4.600	----	----	4	1	4	1	20	5	72	18		X <sub>5</sub>
0.365	4.200	4	1	4	1	12	3	28	7	52	13		X <sub>6</sub>
0.311	4.640	----	----	4	1	----	----	24	6	72	18		X <sub>7</sub>
0.374	4.080	4	1	8	2	8	2	36	9	44	11		X <sub>8</sub>
0.345	4.380	2	---	5	---	6	---	27	----	60	---		المعدل
امتلاك المعرفة													
0.253	4.600	----	---	4	1	----	---	28	7	68	17		X <sub>9</sub>
0.219	4.520	4	1	4	1	4	1	12	3	76	19		X <sub>10</sub>
0.365	4.360	4	1	4	1	8	2	20	5	64	16		X <sub>11</sub>
0.372	4.360	----	----	12	3	----	---	28	7	60	15		X <sub>12</sub>
0.295	4.460	2	--	6	--	3	--	22	---	67	---		المعدل
المكافآت													
0.244	4.600	----	---	4	1	4	1	20	5	72	18		X <sub>13</sub>
0.389	4.080	4	1	4	1	12	3	28	7	52	13		X <sub>14</sub>
0.269	4.600	4	1	----	----	4	1	16	4	76	19		X <sub>15</sub>
0.374	4.080	4	1	8	2	8	2	36	9	44	11		X <sub>16</sub>
0.319	4.340	3	---	4	---	7	---	25	---	61	---		المعدل

المصدر : من إعداد الباحثة

**بـ. وصف متغيرات الرضا الوظيفي وتشخيصها بين الدول ٣ ملائمة :**

١. الرواتب والاجور: أظهرت بيانات الجدول ٣ أن نسبة الذين اتفقوا (٨٨%) مقابل (٩٠%) اظهروا عدم 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 (٢٩٢)، في حين نسبة عدم الاتفاق (١٢%) على المتغير ( $X_2$ ) الذي ينص (ماحصل عليه من راتب يتماشى مع توجهات السوق) بلغ الوسط الحسابي (٤,٣٦٠) وانحراف معياري (٣٥٨).

٢. الترقية: وتشير معطيات الجدول إلى أن نسبة الذين اتفقا (٨٧%) مقابل (٧%) اظهروا عدم اتفاقهم، فكان اتفاق الافراد على المتغير ( $X_7$ ) الذي ينص (تأثير الترقيات الوظيفية المعمول بها في رضائي الوظيفي) بنسبة (٩٦%) وبوسط حسابي (٤,٦٤٠) وانحراف معياري (٣٧٤) وأسهم المتغير ( $X_8$ ) بأكبر نسبة عدم اتفاق (١٢%) بمضمون ينص (تناح لي فرص وظيفية متعددة تسهم في ارتقاءي) بوسط حسابي (٤,٠٨٠) وانحراف معياري (٣٧٤).

٣. علاقات العمل: اتفق غالبية الافراد بنسبة اتفاق (٨٨%) مقابل (٦%) اظهروا 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 (٣١١) وأسهم المتغير ( $X_{10}$ ) بأكبر نسبة عدم اتفاق (٨%) بوسط حسابي (٤,٥٢٠) وانحراف معياري (٢١٩).

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

الدول ٣

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي

الاتساع المعياري	الوسط الحسابي	الرواتب والاجور											
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.253	4.600	---	---	4	1	----	---	28	7	68	17	X <sub>9</sub>	
0.219	4.520	4	1	4	1	12	3	28	7	52	13	X <sub>10</sub>	
0.365	4.200	4	1	4	1	12	3	28	7	52	13	X <sub>11</sub>	
0.311	4.640	---	----	4	1	----	---	24	6	72	18	X <sub>12</sub>	
0.282	4.490	2	---	4	--	6	---	27	---	61	--	المعدل	
ظروف العمل													
0.365	4.200	4	1	4	1	12	3	28	7	52	13	X <sub>13</sub>	
0.374	4.080	4	1	8	2	8	2	36	9	44	11	X <sub>14</sub>	
0.365	4.200	4	1	4	1	12	3	28	7	52	13	X <sub>15</sub>	
0.347	4.560	4	1	4	1	8	2	20	5	64	16	X <sub>16</sub>	
0.362	4.260	4	--	5	---	10	---	28	---	53	--	المعدل	

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 (٠٠٦٨٢) عند مستوى معنوية (٠٠٥)، وهذا يفسر بأنه كلما كان هناك توجه من قبل إدارة الكلية لتمكين العاملين ، فإن ذلك سينعكس على مستوى رضاهم الوظيفي وعليه ستقبل فرضية البحث الاولى .

## الجدول ٤

## علاقات الارتباط بين التمكين والرضا الوظيفي على المستوى الكلي

الرضا الوظيفي	المعتمد	
	المستقل	التمكين
0.682***		

N =25

p≤ 0.05

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

## ب. تحليل علاقة تأثير التمكين بالرضا الوظيفي

## الجدول ٥

## الاهمية النسبية لتأثير التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي

الجدولية	F	R <sup>2</sup>	الرضا الوظيفي		المتغير المعتمد
			B1	B0	
4.37	36.254*	0.621	0.664 (5.583)*	22.685	التمكين

\* P&lt;0.05 N=25

D. F = ( 1, 24 )

() تشير إلى قيمة t المحسوبة

يتبيّن من الجدول ٥ الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي لمتغير التمكين بوصفه متغيرات نفسية في الرضا الوظيفي بعده 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 أصلًا، ومن متابعة معامل ( $B_1$ ) البالغة (0.664) واختبار (T) لها تبيّن 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 الرئيسية والتي تنص على أن (هناك علاقة تأثير للتمكين الإداري في الرضا الوظيفي).

### الاستنتاجات والمقررات

#### الاستنتاجات

##### أولاًـ الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري

١. إن ادراك العاملين في القيادات العليابأهمية تطبيق التمكين الإداري لجميع الأفراد 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 هذا 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 تتبّنى منهج البيروقراطية .
٤. الاهتمام بموضوع تقويض الصلاحية للمستويات الادارية الوسطى والاشرافية في المنظمة المبحوثة وتوفير فرص المشاركة في اتخاذ 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 الإداري .
٦. تطبيق الاساليب والطرائق والمناهج الادارية الحديثة من قبل الادارات والاقسام في الكلية المبحوثة بما يضمن الحفاظ على المستوى الجيد للرضا الوظيفي لجميع الأفراد العاملين .
٧. الاهتمام بالجوانب النفسية للأفراد العاملين من خلال تهيئة الاجواء المناسبة للعمل وفرص العمل والعدالة والمشاركة في اتخاذ القرارات ،لما له تأثير مباشر في تحقيق الرضا الوظيفي .

##### ثانياًـ الاستنتاجات المتعلقة بالجانب الميداني

١. أشارت نتائج البحث أن هنالك اتجاهًا ايجابياً لدى الأفراد المبحوثين بشأن أبعاد التمكين الإداري فيما بين الأفراد العاملين ، ويعزز ذلك تحقيق الرضا الوظيفي لديهم .
٢. أظهرت النتائج المتحققـة من عملية التحليل أن أعلى نسبة اتفاق هي تمنع الأفراد العاملين بالاستقلالية في اتخاذ القرارات.
٣. كشفت النتائج المتحققـة من عملية التحليل انخفاض نسبة إجابة الأفراد المبحوثين حول منح الأفراد 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 نسبة الأفراد المبحوثين حول تمكّنهم من مواجهة أخطار العمل من خلال توفر مستلزمات السلامة المهنية .
٧. افصحّت 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. حتّى الإدارة العليا للكليّة المبحوثة على تعزيز الدعم المعنوي للأفراد العاملين عن طريق إظهار الثقة في قدراتهم والمهارات التي يملكونها وتقدير الجهد المبذولة من قبل الأفراد العاملين وتقديم المساندة لهم مع إعطاء النصائح والتوجيهات التي تساعدهم على تحقيق الأهداف .
٢. تشجيع الإدارة العليا للكليّة المبحوثة على اشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الخطط ، حيث ان هذا يدعم العاملين في شعورهم بالمسؤولية .
٣. ضرورة سعي إدارة الكليّة على التوسيع في تقويض الصالحيات للعاملين فيها واشراكهم في رسم سياساتها وكذلك عملية صنع القرار التي تتعلق بعملهم سواء من خلال فرق العمل أو عمل اللجان، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، ويدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل بين الأفراد العاملين والمنظمة .
٤. أهمية اعتماد إدارة الكليّة على المكافأة وتشجيع الأفراد الذين يبدون استعدادهم لتطبيق مفهوم التمكين الإداري.
٥. على إدارة الكليّة العمل على تشجيع التنافس والإبداع بين الأفراد 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 لآراء 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 ماجستير كلية العلوم الادارية والانسانية، جامعة العلوم التكنولوجية، الجمهورية اليمنية.
٥. الحداد، حسون محمد علي، ٢٠١٧ ، اثر عناصر مناخ الابداع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعلميين في شركات الاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٥.

٦. حسن، راوية، ٢٠٠١ ، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مجلة البحث 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 الراافدين، 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 وعشتر، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد ١٠١ .
١١. زيادة، مؤيد فهمي، ٢٠٠٩ ، وظائف الادارة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٢. السنجاني، جبر صابيل سعيد، ٢٠٠٤ ، علاقة نمط الاشراف الاداري بمستوى الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة بين العاملين المدنيين والعسكريين في المديرية لحرس الحدود بمدينة الرياض، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية .
١٣. الشهري، 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 ، على، ٢٠٠٧ ، تمكين العاملين مدخل لتحسين ادارة ازمات الحج، الملتقى العلمي الخامس لإنجاز الحج، جامعة الملا سعود، كلية الآداب.
١٥. العامری، 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 ، مجلد ٢٢، العدد ٨٨.
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. فلبان، ٢٠٠٨ ، اثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطن التنظيمية بت وسيط 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.
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، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل .
٢١. محمد، بشرى عباس ، ٢٠١٥ ، تأثير الرضا الوظيفي في الاداء المنظمي: 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 التكثير 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، بشري عباس، ٢٠١٥، تأثير الرضا الوظيفي في الاداء المنظمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية مجلد ٢١، العدد ٨١، كلية الصيدلة، جامعة بغداد.
٢٤. المشعان، ١٩٩١، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، بادارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة ام القرى بمكة، المملكة العربية السعودية.
٢٥. معراج، قدرى احمد، ٢٠١٥، اثر التمكين الاداري على الابداع التنظيمي : دراسة ميدانية بديرية الصيانة لشركة سوناطراك، رسالة ماجستير في علوم التسیر، كلية العلوم الاقتصادية والتتجارية وعلوم التسیر ،جامعة محمد خیضر، بسکرة .
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), Empowermentpower, 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 Theory 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.