



أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي أ. غالية محمد منصور*

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة بني وليد، بني وليد، ليبيا
ghaliaohida@bwu.edu.ly

The effect of administrative empowerment on job satisfaction

GHALIYAH MOHAMMED MANSOUR

Department of Business Administration, Faculty of Economics and Political Science,
Bani Waleed University, Bani Walid, Libya

تاريخ الاستلام: 2025-01-04 تاريخ القبول: 2025-02-12 تاريخ النشر: 2025-02-23

المخلص:

يعتبر التمكين الإداري أحد الركائز الأساسية للإدارة الحديثة والتي تسعى إلى تنمية العاملين من ناحية ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشاكل التي تواجههم من ناحية أخرى، كما يعتبر التمكين الإداري من أهم المداخل الرئيسية للتقدم والإصلاح بناءً على ذلك تم التطرق في هذا البحث للتعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، بالتطبيق على المديرين والعاملين في المصرف التجاري بني وليد، وذلك لأهمية هذا المصرف على النطاق المحلي كونه يساهم في حل المشاكل المتعلقة بالموظفين . حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة النتائج أهمها :-

1 - أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ايجابية تصاعدية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحية ، والتدريب ، وتحفيز العاملين ، وفرق العمل ،الاتصال الفعال) وبين الرضا الوظيفي أهمية هذه الأبعاد التي تساهم بدرجة مهمة في تحقيق الرضا لدى العاملين في المصرف التجاري الوطني .

2- أثبتت الدراسة اثر للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف التجاري الوطني ولى أبعاده الخمسة (تفويض الصلاحية ، والتدريب ، وتحفيز العاملين ، وفرق العمل ،الاتصال الفعال) وبذلك يرغب الموظفين في التدريب والتحفيز والمشاركة في القرار والعمل بروح الفريق وباستقلالية أكثر دون التحكم أو التسلط من قبل الرؤساء.

الكلمات الدالة: التمكين الإداري، الرضا الوظيفي ، فرق العمل ، تفويض السلطة ، المنظمات المعاصرة .

Abstract:

Administrative empowerment is considered one of the basic pillars of modern management, which seeks to develop employees on the one hand and raise their capabilities and skills to solve the problems they face on the other hand. Administrative empowerment is also considered one of the most important main entrances to progress and reform. Accordingly, this research addressed the relationship between administrative empowerment and job satisfaction, applied to managers and employees in the Commercial Bank of Bani Walid, due to the importance of this bank on the local level as it contributes to solving problems related to employees.

This study reached a set of results, the most important of which are: -

1- The study proved the existence of a positive ascending correlation between the dimensions of administrative empowerment (delegation of authority, training, employee motivation, work teams, effective communication) and job satisfaction. The importance of these dimensions

contribute significantly to achieving satisfaction among employees in the National Commercial Bank.

2- The study proved the effect of administrative empowerment on job satisfaction among employees at the National Commercial Bank and its five dimensions (delegation of authority, training, employee motivation, work teams, effective communication). Accordingly, employees desire training, motivation, participation in decision-making, and working in a team spirit and with more independence without control or domination by managers.

Keywords: Administrative empowerment, job satisfaction, work teams, delegation of authority, contemporary organizations.

المقدمة:

إن مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على حل بعض المشاكل وأيضاً مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال المنظمة ، حيث يعكس هذا التوجه في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين ويزيد من شعورهم بالقبول لي أداء المهام والواجبات المكلفين بها وعن نظام الحوافز وساعات العمل، مما يؤدي لرفع مستوى أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي ، حيث تعتبر الموارد البشرية التي تشكل حجر الأساس في كل إبداع وتطوير في المنظمة والعمل على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم ومهاراتهم من خلال ربط أهداف المنظمة مع أهدافهم، وإيجاد بيئة من شأنها تدعيم المشاركة الفاعلة للأفراد وخلق الشعور بالمسؤولية لديهم والرضا عن العمل و على بث روح التعاون والعمل الجماعي بينهم ومن هذا المنطلق سيتم إلقاء الضوء والتركيز على السؤال البحثي والذي يتضمن: " العلاقة بين التمكين الإداري وأثره على الرضاء الوظيفي.

أولاً: مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في تحديد إمكانية تطبيق مفهوم التمكين الإداري وتشجيع المدراء على منح الموظفين أو بالأحرى العاملين الصلاحيات والثقة بقدراتهم في تحمل المسؤولية في أداء أعمالهم ، وتشجيعهم على اتخاذ القرارات وقياس اثر ذلك على تحقيق الرضا الوظيفي لديهم لزيادة الاستقرار الوظيفي وزيادة ولائهم للمنظمة . ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية-

- 1- هل هناك علاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف ؟
- 2- هل يوجد اثر لمتغيرات التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات والتدريب، وتحفيز العاملين و فرق العمل والاتصال الفعال) على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المصرف ؟

ثانياً : أهمية الدراسة :

أن مفهوم التمكين الإداري هو موضوع معاصر لجميع المنظمات بحيث تتجلى أهميته في تطبيقه في المنظمة لتحقيق المشاركة بين العاملين وإبراز دورهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحمل المسؤولية ، وتطوير أساليب العمل الحديثة وتقليل موضوع الرقابة والإشراف المباشر من قبل الرؤساء ، حيث أخذ يزداد الاهتمام بالعنصر البشري وضرورة تطويره وتنميته وإبراز قدراته ومهاراته من خلال التعليم والتدريب وتعزيز العمل الجماعي وتحقيق الدافعية نحو الانجاز لرفع مستوى أداء باعلي كفاءة ، وإعداد نخبة من ملاكات إدارية وقيادات إدارية فاعلة قادرة على المسؤولية في تولي المناصب الإدارية حالياً ومستقبلاً وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لديهم .

ثالثاً: أهداف الدراسة :

- 1- توضيح مفهوم التمكين الإداري وأبعاده وكذلك أهميته مفهوم الرضا الوظيفي من خلال الإطار النظري
- 2- معرفة العلاقة الارتباطية بين كل من المتغير المستقل (التمكين الإداري) وإبعاده (تفويض الصلاحية، والتدريب وتحفيز العاملين ، و فرق العمل ، والاتصال الفعال) و المتغير التابع (الرضا الوظيفي)
- 3- التعرف التمكين الإداري واثرة علي أداء للعاملين في المصرف لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.
- 4- إمكانية التوصل إلى نتائج وذلك من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة وتوضيح أهمية تطبيق التمكين الإداري كممارسة إدارية فعالة وأثرها الايجابي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف التجاري الوطني
- 5- تقديم بعض التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة للاستفادة منها في تعميم هذه النتائج والأخذ بالمقترحات والتوصيات.

رابعاً: فرضيات الدراسة

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحية، والتدريب وتحفيز العاملين، وفرق العمل، والاتصال الفعال) وبين الرضا الوظيفي للعاملين في المصرف .
2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) α لإبعاد التمكين الإداري للعاملين (تفويض الصلاحيات والاستقلالية، والتعلم والتدريب، والدافعية) في الرضا الوظيفي

خامساً: منهجية البحث

استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة العلاقة بين اثر التمكين الإداري وأبعاده على الرضا الوظيفي في مصرف التجاري فرع ليني وليد، واعتمدت الدراسة علي الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم استخدام أسلوب العينة لجمع البيانات. حيث كان عدد العاملين (30) موظف .

سادساً: حدود الدراسة :

الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال فترة 2023-2024.

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة علي المصرف التجاري الوطني فرع بني وليد .

سابعاً: الدراسات السابقة:

1- : دراسة سالم قجبونه و فيصل بو بريدعه.

(التمكين الإداري في صندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراتة) 2022

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي ممارسه التمكين الإداري وأبعاده في صندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراته وتباين الأهمية النسبية للتمكين الإداري، بالإضافة إلي التعرف علي الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية حول مستوى ممارسه التمكين الإداري، حيث أن مجتمع الدراسة يتكون من مجموعة العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراته والبالغ عددهم (687) حيث تم اختيار عينه عشوائية بسيطة تناسب مع مجتمع الدراسة التي بلغت (250) وزعت عن طريق أداة الدراسة الاستبانة وتم استرداد (192) ومن خلال التحليل الإحصائي تم التوصل للنتائج التالية :

1- أشارت النتائج إلي أن درجة ممارسه التمكين الإداري وأبعاده بصندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراته من حيث الأهمية النسبية كانت متوسطة .

2- أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين تعزي لمتغيرين (الفئة العمرية والمؤهل العلمي) (لمتغير (الوظيفة الحالية)

2- دراسة : زينب عمر سالم (مستوي التمكين الإداري وأثره علي الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء بالمنطقة الوسطي فرع سرت . 2020

هدفت هذه الدراسة إلي معرفة أبعاد التمكين الإداري (التحفيز -تفويض السلطة -الاتصال الفعال) علي الأداء الوظيفي بالشركة العامة للكهرباء بالمنطقة الوسطي فرع سرت حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، بحيث اعتمدت الدراسة علي الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم استخدام أسلوب العينة لجمع البيانات. حيث كان عدد العاملين (100) موظف .
وكانت بعض النتائج كالآتي :-

1- وجود مستوى ممارسه أبعاد التمكين الإداري (التحفيز -تفويض السلطة -الاتصال الفعال) .

2- إن درجة الممارسة للأداء الوظيفي لدي العاملين بالشركة محل الدراسة جاءت مرتفعة نسبياً بمتوسط حسابي وقدرة (3.66).

3- أشارت النتائج إلي وجود علاقة طردية معنوية بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة والأداء الوظيفي للعاملين بالشركة .

3- دراسة الشاوش عماد عوض (أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا) دراسة حالة لبلدية معان الكبرى الأردن 2021

هدفت هذه الدراسة إلي تعرف مستوى التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في البلديات من خلال تقديرات الإدارات العليا والوسطى للعاملين في بلدية معان الكبرى، وتكون مجتمع الدراسة من 77 فرداً استجاب 72 فرداً، أو ما نسبته (93.5%) منهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من جزئين اشتمل الجزء الأول منها على البيانات الديموغرافية عن المستجيبين وتكون الجزء الثاني من المتغير المستقل التمكين الإداري المتمثل بأبعاده: التدريب، التحفيز، تفويض السلطة، العمل الجماعي، الاتصال الفعال والمتغير التابع الأداء الوظيفي

. أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المستجيبين وجود أثر لأبعاد التمكين الإداري ككل على الأداء في بلدية معان الكبرى بنسبة تبلغ (30%) للأبعاد مجتمعة. كما بينت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي بحسب تقديرات المستجيبين جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (0.360) وبانحراف معياري بلغ (0.359). وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطبيق أبعاد التمكين الإداري في بلدية معان الكبرى، والقيام بتوفير دورات وبرامج تدريبية متنوعة كل حسب اختصاصه ومجاله لرفع كفاءتهم. وبضرورة توفير حوافز مادية ومعنوية.

4-دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة(أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي 2019

هدفت هذة الدراسة إلى معرفة أثر تمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجزائر، ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة مكونة من 27 سؤال وزعت على عينة مكونة من 24 مفردة وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي.

وكانت النتائج كالآتي : إن تمكين العاملين يؤثر إيجابيا علي الرضا الوظيفي وان مستوي التمكين بين العاملين متوسط وكذلك الرضا الوظيفي أيضا كان منخفض وهناك علاقة وطيدة بين التمكين والرضا من خلال الأبعاد الثلاثة (التدريب ،والدعم الإداري ،والثقة)

1.1.2 مفهوم التمكين وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية

يعد مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري الحديث، والتي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات عالية من التعاون، ورفع روح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير بالمستقل، وزيادة روح المبادرة بينهم وزيادة تحفيزهم علي اداء عملهم .

إن اعتماد وتبني المنظمات لمفهوم التمكين هو نابع من إيمانها بأن موظفيها هم الثروة والأصل والجوهر الأكثر أهمية لديها، الأمر الذي يحقق التنمية والتطوير لقدراتهم ومهاراتهم ، ويولد الكثير من المنافع للمنظمة وبالتالي تحقق أهدافها التي انشئت من أجلها . لذا سنحاول من خلال هذا البحث التطرق إلى مفهوم التمكين وأنواعه وإبراز أهميته وكذلك خطوات ومعوقات واساليب التمكين.

- التمكين وتفويض السلطة

- علي الرغم من الاعتقاد بأن تفويض السلطة احد ابعاد التمكين الاداري، الا انه في الواقع يختلف عنه اختلافا جوهريا لأن تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ، والوصول إلى الأهداف التنظيمية فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم وإعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية.(حماد،2013،ص286)

- التمكين والمشاركة في العمل

يرى(Schermerhorn) أن المشاركة بي أنها السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمرؤوس في القضايا التي تتعلق بالعمل والتي بحد ذاتها تهمة ومن صالح المنظمة ،أو القرارات التي يتأثر بها، بغض النظر عن مدي أخذ الرئيس أو المدير بذلك عند اتخاذ القرار النهائي.(الجميل،2008،ص37)

- التمكين والاندماج

تعتبر المشاركة مع الجماعة في العمل هو عملية دعوة العاملين في مجموعات متناسقة ومنتظمة ، وعلى جميع المستويات الادارية لرفع روح الفريق الواحد داخل المنظمة وذلك بالاندماج مع بعضهم البعض ، للتفكير جماعياً ، وليس فردياً والتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع من اجل تحقيق اهداف المنظمة التي تسعا اليها .(الجميل،2008، ص37)

- التمكين والإبداع في العمل

تتفق بعض الآراء حول وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع ،فجميع المنظمات التي تسعى الي النجاح تشجع روح الإبداع من خلال التمكين وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية، والريادية في جميع المستويات الادارية، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية، أو يواجه العملاء وجها لوجه، ويحاول حل مشاكلهم ،حيث يكمن سر الإبداع في تقجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية.(الجميل،2008، ص37).

خصائص الإبداع :

- 1- القدرة علي اكتشاف مهارات جديدة .
- 2- القدرة علي علاقات جديدة بين العاملين .

2-الربط بين العلاقات الجديدة والقديمة تو
3-توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق اهداف معينة (الوزير، ص 18، 2020)

- أهمية التمكين الإداري في المنظمات المعاصرة

يعتبر التمكين الإداري أحد الركائز والبرامج الأساسية التي تساعد في تحقيق الكفاءة التنظيمية إذ انه يساعد في تحسين مستوى أداء الأفراد العاملين وزيادة رضاهم عن العمل ورفع قدرتهم على الإبداع والابتكار من خلال خلق بيئة عمل مناسبة وأكثر مرونة في ظل وجود المتغيرات، حيث يعد تمكين العاملين من الموضوعات التي حظيت باهتمام الرواد والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية كما أن العديد من الدراسات والبحوث تؤكد أن تمكين العاملين يؤدي إلى زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، وبالتالي يؤدي إلى تطوير مستوى أداء الموظف، ورفع مستوى الرضا لديه.(المعاني والعريقات، 2011، ص186)

إلى جانب أنه يمكن من خلالها الاستفادة من القدرات الكامنة والموجودة لدى العاملين، والتي تظهر علي شكل ابتكارات وإبداعات جديدة وحديثة تتماشى مع البيئة المحيطة، مما يساعد في تأهيل عناصر جديدة مستقبلاً.(الجميلي، 2008، ص39)

أسباب اللجوء إلى التمكين الإداري

1. تقليص عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
2. عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر الروتينية و التقليدية، وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
3. ضرورة الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للحصول على ميزة تساعد المنظمة علي تطورها .
4. تقليل التكاليف، وسرعة اتخاذ القرارات.
5. إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر تجاه عملهم، وإحساس أكثر بالإنجاز .
6. اطلاق القدرات الإبداعية للأفراد وتحفيزهم علي أداء عملهم ..(الجميلي، 2008، ص 40)
7. حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق والمنافسة في ظل وجود بيئة متغيرة

4.1.2 خطوات التمكين

يعتبر التمكين عملية إدارية لذا فهو يسير وفق خطوات متتابعة وتدرجية وهي كالتالي:

1 - تحديد أسباب الحاجة للتغيير

هناك اسباب عدة لتبني برنامج التمكين الإداري للعاملين داخل المنظمات ومنها

- (1) تحسين برامج خدمة العملاء والزملائ .
 - (2) رفع مستوى الكفاءة و الجودة.
 - (3) تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.
 - (4) تنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين داخل المنظمة .
 - (5) تخفيض عبء العمل عن الإدارة العليا .
- حيث تظهر أهمية هذه الخطوة في كشف الغموض وحالة عدم التأكد للعاملين، ومعرفة الهدف المنشود من وراء هذه العملية وما المتوقع منهم.

2- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

يجب علي الإدارة أن تحدد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي ووفق الصلاحيات المخولة لهم، وبالتالي يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي وروتيني حتى يمكن للقادة وموظفيهم تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها الموظفين بشكل مباشر. حيث تكمن أهمية هذه الخطوة في رسم حدود بين القائد والمرؤوس فيما يتعلق بالسلطات والصلاحيات المخولة إليه.

3- اختيار الأفراد المناسبين للعمل

يجب على المدير اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وكفريق عمل واحد من أجل تحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة، ويفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل. (المعاني، 2011، ص145)

إن اختيار الفرد الكفاء لهو ضروري لضمان التوازن في برنامج التمكين، فوجود شخص داخل المنظمة يفنقر لمؤهلات العمل يجعله عالية عليه أو على المجموعة التي ينظم إليها.

4- تكوين فرق العمل داخل المنظمة

تعتبر فرق العمل إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال عي اختلاف أنواعها وأشكالها وذلك من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها، حيث برزت أهميتها لما يتيح تبنيها من تحقيق مجالات أوسع من فرص مشاركة العاملين وتمكينهم من العمل والاداء، ولأنها تعتبر نوع من أنواع رأس المال الفكري أو الذكي، لذلك يجب أن تتضمن برامج التمكين استخدام أسلوب الفريق الواحد في العمل، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الآراء والمقترحات فيما يتعلق بوظائفهم وأعمالهم داخل المنظمة. (الهادي وآخرون، ط، 2024)

إن عمل الفرد داخل الفريق له انعكاسات إيجابية تظهر من خلال تشارك الأفكار وتبادل المعلومات، وبالتالي فقرارات الجماعة أفضل من قرارات الفرد الذي يعمل منفرداً.

5- التدريب

يعتبر التدريب أحد البرامج والمكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب توفير برامج تدريبية داخل المنظمة، تتعلق بحل مشكلات الاتصال، وإدارة الصراع في العمل مع فرق العمل. تدريب الأفراد يسعى إلى تحقيق التوافق بين مستوى كل عضو داخل الفريق، الأمر الذي يؤدي إلى ضمان سير العمل، وسهولة تدفق المعلومات فيما بينهم.

6 - توفير المعلومات

يحتاج المرؤوسون إلى معلومات عن وظائفهم وعن المنظمة ككل، والتي تساعدهم في فهم وظائفهم وفرق العمل التي يشاركون فيها لذا وجب أن توفر للموظفين فرصة الوصول إلى هذه المعلومات. (المعاني، 2010، ص146، 145) حتى يتمكن المرؤوس من تقديم قيمة إضافية للمنظمة لا بد له أو أن تمده بالمعلومات التي يحتاجها.

7- التغذية العكسية

هي عملية توفير المعلومات عن الاداء الحالي من أجل تصحيح الاخطاء وتحسين اساليب العمل، وذلك بتقييم تجربة التمكين والوقوف على جوانب الضعف والقوة، والعمل على تلافي جوانب القصور والاعتراف بإنجازات العاملين وحفزهم عليها، وهذا ما يوفر الوقت والجهد والمال. (المعاني، 2010، ص146)

آليات تطبيق التمكين الإداري

تحتاج عملية التمكين إلى إتباع آليات وأساليب من شأنها أن تخلق بيئة مناسبة.

1- أسلوب القيادة الذاتية

يقصد بعملية القيادة الذاتية هي العملية التي من خلالها يسعى الموظفون للتأثير على أنفسهم لتحقيق التوجه والتحفيز التلقائي أو الذاتي الضروري للأداء في ظل هذا الأسلوب يقوم القادة بمنح أعضاء الفريق مجالاً واسعاً في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، والتخلي عن الرقابة المعمول بها نمطياً كما يتم سلفاً.

2- أسلوب تمكين الفرد

يتعين على الموظف تحمل المسؤولية مقابل الصلاحيات الممنوحة له، ولا يتحقق هذا إلا بشعوره بأن لهذه العملية قيمة بالنسبة له، وهذا ما يطلق عليه بـ: "تمكين الذات"، الأمر الذي يساعد في الإحساس بالسيطرة وقدرة التحكم في وظيفته وإحساسه بالمسؤولية والولاء اتجاه المنظمة التي يعمل فيها.

3- أسلوب الفريق "تمكين المجموعة"

أن هذا الصنف من التمكين يسلط الضوء على تطوير قدرات الموظفين للعمل والتعاون مع بعضهم البعض، واستثمار هذه المشاركة لتمكين الأفراد أنفسهم، ومن الأمثلة في هذا المجال حلقات الجودة التي ظهرت في السبعينات من القرن الماضي.

4- أسلوب التمكين الهيكلي

إن جميع المنظمات المتمكنة يكون لها هيكل تنظيمي واضح ومناسب مع عدد أقل من المستويات الإدارية وذلك ما يسهل عملية الاتصال و انسياب و تدفق للمعلومات في اتجاهين.

وينصب تمكين الأفراد العاملين هنا على إجراء التغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنظمة وينسب هذا الاتجاه إلى رواد الجودة الشاملة وفي مقدمتهم (Edward Deming)، الذي يرى أن هذا التوجه في التمكين له ثلاثة عناصر مهمة هي:

(1) الوضوح والتناسق في الأهداف الخاصة بالإنتاج والتطوير وتوجيه كل مستويات النظم والإدارة والموظفين اتجاه تلك الأهداف.

(2) التقسيم والتطوير المستمر للاحتياجات المهنية للموظفين مع تعظيم إحساسهم بالملكية وتحمل المسؤولية.

3) ضمان التوافق بين أهداف الإدارة وأهداف الموظفين.

5-أسلوب متعدد الأبعاد في التمكين

هذا الأسلوب يقوم على أن منهج أو أسلوب واحد من أساليب التمكين الإداري قد لا يكون كافياً لجعل التمكين فعالاً، ولذا يرفض هذا الأسلوب ما يعرف بالبعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ تمكين العاملين وحتى تكون عملية تمكين الموظفين فعالة وناجحة ومفيدة مستقبلاً لابد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، فالتعليم والقيادة الناجحة، والدعم والتشجيع والتحفيز المستمر، والهيكل المناسبة، والتفاعل بين هذه المقومات جميعاً تجعل العاملين يؤدون أعمالهم بكل كفاءة وفاعلية .. (المعاني 149-151 2011)

ابعاد التمكين

البعد الاول: الاستقلالية في العمل

يشير هذا البعد الي استقلالية العاملين والغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، ومنح العاملين الصلاحيات واسعة لاتخاذ اجراءات ذات مساحات اوسع كا اعادة الهيكلة، اما حرية التصرف فتعد العامل الاكثر اهمية في تمكين العاملين لانها تتضمن منح الاشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام المكلفون بها، وقد تكون هذه الحرية هي عملية روتينية عندما يؤدون العاملين مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة، كما انها قد تكون حري ابداعية غير روتينية لانها تعتمد علي قدرة العامل علي الابداع في العمل .

البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المنظمة .

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من المسؤوليات الرئيسية والبالغة في الاهمية التي تقع علي عاتق المدير ويتحملها، بوصف اتخاذ القرار نشاطا اداريا وتنظيميا واهم عامل فيها هم الاشخاص الذين يتخذون القرارات، وجوهر التمكين قوته تكمن في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والخروج من الروتين ومحاولة الخروج بشئ جديد يضمن لهم حق صنع القرار والمشاركة في اتخاذه دون الرجوع الي دائرة الاشراف الضيقة والروتينية .

البعد الثالث تحفيز العاملين .

تشكل الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الاداء .

البعد الرابع: الثقة .

توصف الثقة بانها جاهزية الفرد للتعامل مع الاخرين معتقدا ومسلما بكفائتهم وقدراتهم واماناتهم او صدقهم واهتمامهم بمصلحته، وعدم توقع اسانتهم، وبذلك تعتبر الثقة ماهي الا شعور متبادل بين القادة والمرووسين، وثقة الناس في القائد ماهي الا دليل علي نجاحه في عملة وهي من اهم المقومات التي تؤدي الي تكوين التمكين الذي يجعل المرووسين يتصرفون وكأنهم اصحاب المنظمة او شركاء فيها .(بهار جيلاني واخرو، 2020)

معوقات تطبيق التمكين الاداري

مما لاشك فيه بأن أي عملية تطوير و تغيير في المنظمة يقابلها مقاومة ضد التجديد والتطوير ، هذه المقاومة قد تأتي من الموظفين اللذين يخشون التغيير والتجديد بحد ذاتها وأنهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم ووظائفهم ، وقد تأتي هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي والروتيني الذي يكبح المشاركة ويحدد مراكز القرار ويقيد الاتصالات بين المستويات الادارية ، فهناك العديد من العقبات أمام المضي قدما باتخاذ التمكين كإستراتيجية تنظيمية جديدة متطورة ، ومن بين تلك العقبات ما يلي:

- 1) ضعف نظام التحفيز.
- 2) السرية في تبادل المعلومات.
- 3) ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- 4) المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار والتفرد به .
- 5) خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتهم ووظائفهم الادارية التقليدية .
- 6) خوف الموظفين من تحمل المسؤولية المخولة اليهم .
- 7) ثقافة تنظيمية تفضل الأنماط الإدارية التقليدية.
- 8) غياب مفهوم الثقة بين الموظفين في المنظمة .
- 9) نظام مكافآت غير مجزي وغير ملائم مع مفهوم التمكين الاداري(الجميلي،2008،ص133)

-عناصر التمكين

تحتاج المنظمة إلى التحول والتغير من مفهوم المراقبة التقليدي والتحكم إلى مفهوم التمكين الإداري الحديث لكي يمكن للعاملين المساهمة وإنجاز العمل بشكل أفضل بكفاءة وفاعلية ، وهذا يتطلب من المديرين تأكيد مهارات وقدرات جديدة لتعظيم جهود العاملين من خلال الوقوف على ممارسات إدارية تعد مرتكزات هامة وضرورية لنجاح عملية التمكين كالترتيب وتكوين فرق العمل، وكذلك تفويض السلطة، والتحفيز والاتصال.

أولاً: التدريب

للتدريب أهمية كبيرة في المنظمات، فكما ينفق عليه يعتبر استثماراً في المورد البشري خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر بدرجة كبيرة وعالية على أهداف هذه المنظمات.

ثانياً: فرق العمل

يعتبر العمل ضمن فريق عنصراً حيوياً في أكثر الشركات نجاحاً، على اعتبار أن المورد البشري هو العنصر الأساسي في التفاعل المعرفي كما تؤكد المنظمات ذات الخبرة في العمل ضمن فريق أن الاستخدام الفعال لفرق العمل يمكن أن يؤدي إلى تحسين ملحوظ في الإنتاجية والإبداع وإرضاء الزبائن ورفع الروح المعنوية.

ثالثاً: تفويض السلطة

يعد تفويض السلطة مفتاح التنظيم، ذلك أنه ليس بمقدور المدراء في أي منظمة الإلمام التام بالوظائف المتعددة والمتنوعة، ومن هذا المقام بات ضرورياً سحب الواجبات اليومية غير الهامة عن كاهلهم، ليتسنى لهم التفرغ للتفكير في العمليات الاستراتيجية الهامة.

رابعاً: تحفيز العاملين .

. تحفيز العاملين هو الاداة او القوة الدافعة التي تلهم الموظفين لأداء مهام ووظائفهم بكفاءة و بفاعلية ، حيث يلتزم الموظفون المتحمسون بعملهم ولديهم موقف إيجابي ومستعدون لبذل جهد أكثر لتحقيق اهداف المنظمة بالدرجة الاولى ومن تم تحقيق اهدافهم الشخصية والتي من بينها الحصول علي الحوافز ،حيث تساهم الحوافز في خلق الرضا عن العمل لدي العاملين ، مما يساعد ذلك في حل كثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات، كانهخفاض مستوى الإنتاج، وارتفاع معدل الغياب ، وكثرة الشكاوي ، فالحوافز بهذا تكون الحل الأفضل لتجنب المشاكل المعرقة للتقدم

خامساً:الاتصال الفعال

أن عملية الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين ، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها بل بمشاركة جميع المستويات الادارية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة ،ولا تأتي هذة المشاركة الا بوجود نظام معلومات ادارية عن عمل المنظمة ،لذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل ، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ، ولن يكون هناك التزام ، وبدون التزام لن يتحقق التمكين... (المعاني والعريقات

14،، 2011)

المبحث الثاني:الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي

لازالت تختلف الاراء حول تحديد تعريف أو مفهوم الرضا الوظيفي والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد العامل داخل المنظمة التي يعمل فيها ،والتي غالباً ما يصعب تفسيرها في المواقف المختلفة اثناء العمل ، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل، فمادام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً وإما أن يكون غير راضٍ عن هذا العمل.

وهناك محاولات متعددة بذلها الباحثون في تحديد مفهوم واضح وشامل ودقيق للرضا الوظيفي إلا أن هناك اتفاقاً حول هذا المضمون(العلونة2003،ص58)

فالرضا يعد موضوعاً نسبياً، فما يُرضي شخصاً ما قد لا يرضي شخصاً آخر لأن الإنسان مخلوق معقد من ناحية تعدد دوافعه فهو شعور داخلي يحسه الفرد العامل تجاه ما يقوم به من عمل وذلك لإشباع رغباته واحتياجاته وتوقعاته في بيئة عمله.

حيث عرفه (رفش) على أنه استجابة عاطفية لأوضاع العمل، وباعتبارها مشاعر وأحاسيس لا يمكن ملاحظتها فقط إنما يمكن الاستدلال عليها، ويرتبط الرضا الوظيفي بالمدى الذي تتطابق به التوقعات مع النتائج إذا ما قورن أداء العاملين بالمكافئات والحوافز التي يتلقونها على اعتبار أنه كلما تم ربط الأجر بالأداء زاد من دافعية العمل لدى الموظفين مما يحقق الرضا الوظيفي.

ويعرف أنه شعور داخلي يرتبط بعمل الفرد، وهو نتيجة للتكيف مع هذا العمل بحيث يؤثر في توجهاته وفي القرارات المتخذة من طرفه تجاه عمله.

ويعرف كذلك بأنه: ذلك الشعور النفسي بالقناعة عن العمل والسرور والارتياح و الامان، والذي يستمده الفرد من وظيفته وجماعة العمل: وهم(رؤساء، زملاء ومرؤوسين)ومما توفره له هذه الوظيفة من مزايا واستقرار من المنظمة التي يعمل فيها. (الشرابدة،2008،ص64)

العلاقة بين التمكين الاداري والرضا الوظيفي

بما ان التمكين الاداري هو عملية منح السلطة والمسؤولية للموظفين لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن اعمالهم فالرضا الوظيفي هو شعور الموظف بالرضا عن عمله وبيئته العملية حيث تكمن العلاقة في الاتي :

1-زيادة الاستقلالية للموظفين

2-تحسين جودة ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء .

3- الانفتاح المباشر والثقة المتبادلة بين العاملين والزبائن من خلال اراء الزبائن وتوصياتهم عن مستوي الخدمات .

4-زيادة فاعلية الاتصالات ويجاد العلاقة المستدامة بين المنظمة وزبائنها .

5-تعزيز الشعور الايجابي من خلال التمكين لدي العاملين وتزويدهم باحساس الثقة بالنفس.

6- زيادة الرضا عن العمل. (ياسر لطيف ،احمد عباس2019 ص 35)

أهمية الرضا الوظيفي

كشفت بعض الدراسات في موضوع علم النفس الاداري عن الرضا الوظيفي أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق والتوتر النفسي اثناء العمل وانهم أكثر تقديراً للذات وأكثر قدرة على التكيف الاجتماعي حيث يؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة و عن الرضا الوظيفي أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح

الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو شعور الموظف بالرضا عن العمل وبيئته العملية .هناك عدة أسباب داعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي ،ومنها

الاسباب الرئيسية :-

1- الرضا الوظيفي يمكن أن يحسن اداء الموظف في العمل

2-الرضا الوظيفي يمكن ان يزيد من دافعية الموظف للعمل

3-الرضا الوظيفي يمكن أن يحسن روح الموظف المعنوية وتزيد من شعوره بالرضا عن العمل

4- الرضا الوظيفي يمكن أن يحسن العلاقات بين الموظفين والإدارة

5-الرضا الوظيفي يمكن أن يقلل من التغيب والاستقالة بين الموظفين

اولاً :-الخصائص الرئيسية

1- الشعور بالرضا عن العمل وبيئته العملية

2- الاستقرار النفسي والشعور بالراحة في العمل

3- الاهتمام بالعمل والشعور بالمسؤولية تجاهه

4- الشعور بالانتماء إلى المنظمة والشعور بالعضوية فيها

5- الاستقلالية في العمل والشعور بالقدر على اتخاذ القرارات

ثانياً :- الخصائص السلوكية

1- التفاني في العمل والشعور بالمسؤولية تجاهه

2- الالتزام بالعمل والشعور بالحاجة إلى القيام به

3- التعاون مع الزملاء والشعور بالحاجة على العمل الجماعي

4- الاستعداد للتطوير والتحسين والشعور بالحاجة إلى التطوير

5- الشعور بالمسؤولية تجاه العمل والشعور بالحاجة إلى القيام به (عادل الشمري 2021 ص 55)

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

لا بد للإدارة من أن تركز على العوامل المؤثرة علي الرضا الوظيفي لأنه انعكاس التفاعل لعوامل متعددة تظهر على الفرد، وأهم هذه العوامل ما يلي:

1- الأجور والرواتب

تعتبر الأجور والرواتب وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية والاقتصادية للأفراد، وقد أشارت الكثير من البحوث و الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل الذي يحصل عليه الفرد من عملة والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح فالأجر هو الثمن الذي يحصل عليه العامل مقابل المجهود الجسماني أو العقلي الذي يبذله في العمل. وهو أولى الأهداف التي يسعى الموظف إلى تحقيقها من وراء عمله، والذي يمكنه من تلبية حاجاته الطبيعية الأساسية.

فمقدار الأجر يتناسب مع مقدار الجهد الذي يبذله العامل في عمله وذلك بغض النظر عن كم الانجاز الذي يحققه. وتعتبر معايير العمل أساسا للتمييز في الأجر وأحد الأدوات الهامة للتفريق بين المستويات الأجرية المختلفة، وتحديد المستوى المهاري.

أهمية الأجور والرواتب

وتكمن أهمية الأجور والرواتب فيما يأتي:

- 1) تعتبر الأجور المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين وهي المصدر الأساسي لمعيشتهم.
- 2) تشعر الموظف بالتقدير من قبل المنظمة التي ينتمي إليها.
- 3) وسيلة لقياس منزلة الموظف ومكانته واندفاعه نحو احترام ذاته.
- 4) تحقق الراحة والرفاهية للموظف.
- 5) تحفظ للموظفين رضاهم وانتمائهم واستمرار ولائهم.

- هدف الأجور والرواتب

1- استقطاب أفضل العناصر للعمل في المنظمة.

2- الحفاظ على أفضل العناصر البشرية الموجودة في المنظمة.

3- تحفيز وتشجيع الافراد العاملين لأفضل مستوى من الأداء.

فالأجور والرواتب هي أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة متوازنة ممزوجة بالاحترام والطيبة بين العمال والإدارة، حيث أن درجة نصيب الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا أو عينا، لذلك تعتبر العناية بتحديد الأجر العادل والاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور من عوامل نجاح برامج الإدارة، وكذلك تعتبر الأجور حوافز تدفع كل من العمال والمديرين على العمل.

2- محتوى العمل وتنوع المهام

يمثل مضمون العمل بما يحتويه من مسؤولية وصلاحيات تمنح للأفراد العاملين ، ودرجة تنوع هدة المهام ، وايضا أهمية هذه المهام بالنسبة إلى العامل إذ أنه كلما كان العمل ذا محتوى عالي ودا أهمية ، أي يتضمن عناصر إثراء والتي تسمى بالتحميل العمودي كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل وبالتالي يزداد رضاه عنه.(الحريري،2012ص155-160-)

وفيما يلي عرض لأهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا:

- درجة التنوع في مهام العمل:

- درجة السيطرة والمسؤولية المتاحة للفرد العامل

- استغلال الفرد لقدراته ومهاراته في العمل

- خبرات النجاح والفشل في العمل:

3 - فرص الترقية

يقصد بالترقية شغل وظيفة جديدة أعلى ويصاحب ذلك عادة زيادة في المسؤوليات والواجبات وايضا صعوبة العمل، كما يتطلب ذلك توافر المؤهل العلمي الأعلى والخبرات الإضافية في التقدم للترقية. ويتم الاعتماد على هذا المصدر عادة عند الرغبة في شغل الوظائف الإشرافية والقيادية.

4- نمط الإشراف

ان نمط الإشراف هو العلاقة بين شخص مسؤول (المشرف) وعدد من الافراد المشرف عليهم والدين يعملون ضمن جماعة معينة وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف على تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة .

فعندما يدرك مدى جودة الإشراف الواقع عليه تتأثر درجة رضاه عن العمل ، فيدرك أهمية واهتمام المشرف بشؤونه وحمايته لحقوقه إذ أن المشرف المتفاهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقاته وطيدة معهم والتي بنيت على أساس الصداقة والثقة والاحترام والتقدير المتبادلين والمودة، يحقق رضا عاليا بين مرؤوسيه، عن ذلك المشرف الذي يفتقد

تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه فالمشرف الفعال يكون إنساني يحرص على العلاقات الإنسانية وديمقراطي يحترم حرية الآخرين ومشاعرهم.

5- جماعات العمل

اثبتت البحوث والدراسات ان جماعة العمل تؤثر على رضا الفرد عن عمله بالقدر الذي تمثله هذه الجماعة، من مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فتفاعل الفرد وانسجامه مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم، أما إذا كانت جماعة العمل تشكل مصدر رضا الفرد أو العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه سلبي فيخلق توتر لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه اعتبر ذلك جماعة العمل مسببا لاستيائه من عمله.

فالرضا عن مجموعة العمل يكون من خلال:

- (1) الانسجام الشخصي التام بين أعضاء المجموعة.
 - (2) تقارب الافكار من الناحية العلمية والفكرية والثقافية للمجموعة.
 - (3) النزعة الاجتماعية لدى أعضاء الجماعة في المنظمة .
 - (4) المشاركة في المنتديات والنادي وجمعيات مهنية واحدة.
- فتبادل العلاقات الإنسانية والمهنية، وتبادل الود والاحترام تعبر عن مدى الرضا، فالجماعات الرسمية وغير الرسمية التي توجد في مكان العمل داخل المنظمة وتتعاون كفريق واحد لأداء مهام معينة خلال فترة زمنية.

6- ساعات العمل

يعتبر انخفاض عدد ساعات العمل من العناصر التي تحفز الموظفين على زيادة العمل وتكثيف الجهود، كما يمكن استخدام ساعات عمل أكثر مع توفير أوقات للراحة بحيث يتحدد نشاط العاملين خلالها مما يجعلهم يقبلون على العمل بشغف أكبر بعد فترات الراحة التي يحصلون عليها.

7- ظروف العمل المادية

والتي وصلت الدراسات الكلاسيكية لعدم أهميتها كعنصر هام في دفع العمل ولكن الحال تغير في العصر الحديث، وأصبحت الإضاءة والتهوية والرطوبة والحرارة عوامل مساعدة في القيام بالعمل والرضا عنه.

(1) الإضاءة:

إن أحسن مستوى للإضاءة في مختلف أنواع العمل لا يحدّد ببساطة بإيجاد كمية الضوء التي ينتج عنها أقصى حدة بصرية للعمال إذ يجب أن يدخل في اعتبارنا كثيرا من العوامل الأخرى مثل مقدار العمل وسهولة القيام وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تلائم الافراد العاملين.

(2) الحرارة:

تعتبر الحرارة إحدى أشكال الطاقة، ويمكن أن تنتج الحرارة في بيئة العمل من مصادر طبيعية، مثل الأفران وغيرها. حيث يتم تبادل هذه المصادر والأجسام الموجودة في حيز العمل بطرق تبادل الحرارة المعروفة والتي تسبب التعب والارهاق والضيق في بعض الاحيان اذا زادت درجة الحرارة عن المعدل الطبيعي والذي بدوره يخلق التوتر، لذلك ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل مناسبة توفر درجة حرارة معتدلة سواءً كان العمل عضلياً أو ذهنياً.

(3) الضوضاء:

أن الأثر النفسي الذي تسببه للضوضاء يتوقف على نوعها وعلى الاتجاه النفسي الذي يشعر به الفرد العامل نحوها، فالضوضاء المتصلة المستمرة التي تحدث على وتيرة واحدة وعلى نسق واحد ربما لا تؤثر على نفسية العامل بشكل كبير لأنه من الممكن ان يكون قد اعتاد عليها . في حين الضوضاء المتقطعة أو الغير عادية تؤثر على نفسة الافراد العاملين.

(4) التهوية:

أكدت حركة الإلتقان الجديدة ضرورة وجود الهواء النقي، والنور الكافي في أماكن العمل وفترات الراحة للعمال حتى لا يحل بهم التعب بسرعة فيؤثر في إنتاجهم، والهدف من ذلك هو توفير البيئة المناسبة والتهوية الجيدة اي بمعنى تهيئة الظروف المناسبة للعمال كحافز على أن يبذلوا كل ما يستطيعون من جهد.

6.2.2 مؤشرات عدم الرضا الوظيفي

لعدم الرضا الوظيفي عوامل ومؤشرات خاصة به كغيره من الظواهر الأخرى والتي تتجسد في سلوكيات معينة تصدر عن الأفراد، سواء كانت هذه السلوكيات تخدم المنظمة أم لا - ومن بينها ما يلي:

1- التغيب عن العمل

هو غياب الفرد عن العمل و عدم حضوره في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقا لمواعيد العمل ووفق جدول العمل، أما إذا كان الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة، فإن ذلك لا يعتبر غيابا ولو أنّ هذا الموقف يقلل من عدد الأفراد المتاحين للعمل. (السامرائي، 2013، ص44)

2- التباطؤ في العمل

إن ظاهرة التباطؤ في العمل هي من الظواهر السلبية التي تتعرض لها العديد من المؤسسات فالعامل أو مجموعة العمال تحت هذه الظاهرة السلبية يتعمدون في تقليل قابليتهم على العمل. تباطؤ العامل في عمله يأتي من عدة مصادر أهمها: انشغاله خلال ساعات عمله بأمور لا تتعلق بعمله كانشغاله في التحدث مع رفاقه العمال والطعام في الأوقات غير المحدودة، والتدخين وقراءة الصحف بين أونة وأخرى.

3- الشكاوي والتظلمات

قد تكون الشكاوي التي تصل إلى الإدارة حقيقية، وقد تكون غير ذلك، كما أنها لا يمكن أن تكون ممثلة عن حالة التذمر الحقيقية الموجودة بين العمال والموظفين، لأن بعضها قد لا يصل إطلاقا لعلم الإدارة. ولكن الإدارة الرشيدة هي التي تفحص هذه الشكاوي بواسطة المختصين للكشف عن أسبابها الحقيقية ولا شك أن الأساس في هذه الحالة هو أنّ هذه الشكاوي أعراض لوجود حالة تدمر أو روح معنوية منخفضة عند العمال أو الموظفين.

والواقع أن النظرة الجدية من الإدارة للشكاوي والتظلمات لا تفيدها فحسب في تحقيق حالات الاتزان داخل الجماعة. إنما تساعدها كذلك على تحديد اتجاهات أخرى كسوء استغلال السلطة أو المحسوبية أو التكنم على الأخطاء، وغير ذلك من الأمور التي تعتبر دليلا على الثقة والاطمئنان.. (المعايطة، 2007، ص40)

4- الإضراب

يعتبر الإضراب من أكثر الوسائل تطرفاً، يلجأ إليها العمال لفرض إرادتهم وتنفيذ مطالبهم دون اللجوء إلى العنف. لكنه يتسم بالقوة ويعتبر أحد أهم مؤشرات عدم الرضا فالعامل يلجأ إليه باعتباره أحد أهم أنواع الغياب فهو صراع جماعي وصناعي مفتوح من أجل كشف النقاب عن مشكلات وقضايا العمال لعدم رضاهم.

5- ترك العمل

يستخدم هذا المصطلح الإشارة إلى معدل ترك الافراد العاملين الذين يتركون المنظمة خلال فترة زمنية معينة، وعادة ما يدرس هذا المتغير في علاقته بعوامل أخرى مثل (طبيعة الإشراف، والروح المعنوية والرضا عن العمل). وبذلك يمكن قياس معدلات ترك العمل عن طريق الرجوع إلى سجلات الأفراد . ولاشك أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، أي رضاه عن العمل.

6- الإصابات

أن الحوادث والإصابات اثناء العمل تحدث بسبب انعدام الرغبة على أداء العمل بكفاءة وفاعلية إذ أنّ الفرد العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب للإصابة يقول فروم "إن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس". (السامرائي، 2013، ص45)

الجانب العملي: (أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي (دراسة حالة المصرف التجاري الوطني)

تمهيد:

يحتوي هذا الفصل على عرض وتحليل بيانات الدراسة وعرض النتائج التي تم التوصل إليها حيث اعتمدت الدراسة التطبيقية على مقر المصرف كمجتمع للدراسة وأخذ عينة الدراسة من الموظفين داخل مقر المصرف وكانت العينة

متمثلة في 30 موظف . حيث هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي واعتمدت هذه الدراسة على قائمة الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة . وصممت الاستبانة تبعاً للمقياس الخماسي ويعرف بمقياس ليكرت حتى يسهل إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي واختيار الفروض .

الفرضيات

*الفرضية الأولى (H0)

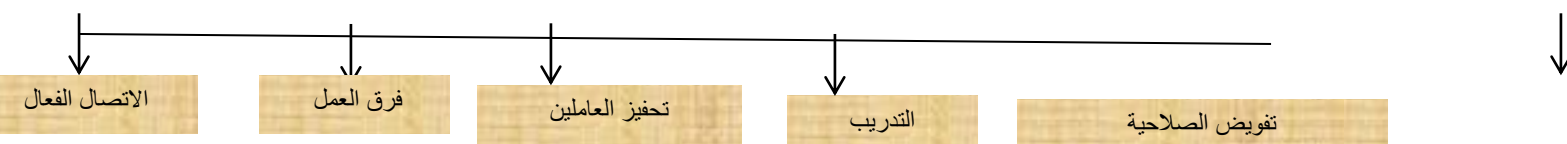
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لأبعاد التمكين الإداري وبين الرضا الوظيفي

* الفرضية الثانية (H1)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد التمكين الإداري في الرضا الوظيفي.

*متغيرات الدراسة :-

1- المتغير المستقل :- التمكين الإداري



2- المتغير التابع :- الرضا الوظيفي

أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي

الجانب العملي : ←

تمهيد:

يحتوي هذا الفصل على عرض وتحليل بيانات الدراسة وعرض النتائج التي تم التوصل إليها حيث اعتمدت الدراسة التطبيقية على مقر المصرف كمجتمع للدراسة وأخذ عينة الدراسة من الموظفين داخل مقر المصرف وكانت العينة متمثلة في 30 موظف . حيث هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي واعتمدت هذه الدراسة على قائمة الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة . وصممت الاستبانة تبعاً للمقياس الخماسي ويعرف بمقياس ليكرت حتى يسهل إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي واختيار الفروض .

الجدول رقم (1) يبين إدارة الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الاجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

1- ثبات وصدق أداة الدراسة :-

تم استخدام معادلة الفاكر ونجاح لحساب ثبات متغيرات الدراسة الجدول رقم (2) يبين قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	معامل الثبات
التمكين الإداري	0.978
الرضا الوظيفي	0.974

تم إعداد الجدول وفقاً لمخرجات البرنامج الإحصائي (Spss)

أولاً:- تحليل البيانات الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

1- حسب الجنس :-
الجدول رقم (3) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	90%
أنثى	3	10%
المجموع	30	100%

تم إعداده وفقاً للبرنامج الإحصائي (Spss)

نلاحظ من الجدول أن أفراد العينة 90% من فئة الذكور و10% من فئة الأناث

2- حسب العمر:-
الجدول رقم (4) يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	5	16.67%
من 31 إلى 40 سنة	8	26.67%
من 41 إلى 50 سنة	11	36.66%
أكثر من 50 سنة	6	20%
المجموع	30	100%

تم إعداد الجدول وفقاً للبرنامج الإحصائي (Spss)

نلاحظ في الجدول رقم (4) أن أكثر أفراد العينة أعمارهم في 41 إلى 50 سنة بنسبة (36.67%) من أفراد العينة ويليهم أفراد العينة الذين أعمارهم من (31 إلى 40 سنة) بنسبة (26.67%) بينما كانت فئة أفراد العينة من (41 إلى 50 سنة) بنسبة 20% من أفراد العينة وهذا يبين أن تفاوت الفئة العمرية لأفراد العينة :-

3- حسب المؤهل العلمي:-

الجدول رقم (5) يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	15	50%
دبلوم عالي	2	6.67%
ماجستير	7	23.33%
دكتوراه	6	20%
أخرى	/	/
المجموع	30	100%

تم إعداده وفقاً للبرنامج الإحصائي (Spss)

نلاحظ من الجدول أن أكبر فئة من أفراد العينة هم يحملون شهادة بكالوريوس بنسبة (50%) ومن يحملون ماجستير بنسبة (23.33%) وفئة الدكتوراه بنسبة (20%) وهذا يدل على أن أفراد العينة يحملون مؤهلات علمية تساعدهم على فهم عبارات الاستبيان والإجابة عليه.

3- حسب سنوات الخبرة :-
الجدول رقم (6) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	0	%0
من سنة إلى 5 سنوات	5	%16.6
من 6 إلى 10 سنوات	5	%16.6
من 11 إلى 15 سنة	14	%46.6
أكثر من 15 سنة	6	%20
المجموع	30	%100

تم إعداد الجدول وفقاً للبرنامج الإحصائي (Spss)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن أفراد عينة الدراسة أكثرهم خیرتهم من 11 سنة إلى 15 سنة بنسبة (46.6%) وبالتالي يمكنهم الإجابة على عبارات الاستبيان لما لهم من خبرة .

5- حسب الوظيفة :-

الجدول رقم (7) يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير إدارة	4	%13.33
رئيس قسم	6	%20
رئيس وحدة	15	%50
موظف	5	%16.67
المجموع	30	%100

تم إعداد الجدول وفقاً للبرنامج الإحصائي (Spss)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن أفراد العينة جنسية (50%) من الأفراد الذين يستغلون وظيفة رئيس وحدة ويليهم نسبة (20%) ممماً يستغلون وظيفة رئيس قسم وبنسبة (16.67%) من الموظفين وهذا يدل على تعدد الوظائف في أفراد العينة واختلاف الإجابة بينهم .

ثانياً :- تحليل عبارات الاستبيان :-

لتحليل متغيرات الدراسة تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان : حيث تم وضع معيار تقدير العبارات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كما هو في الجدول رقم (8)

الجدول رقم (8) يبين درجات مقياس ليكرت

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة (5)	(من 4.20 إلى	من 3.40 إلى 4.19	من 2.6 إلى 3.39	من 1.80 إلى 2.59	من 1 إلى 1.79

1- تحليل عبارات المتغير المستقل التمكين الإداري (

حيث تم وضع عبارات لكل من المتغيرات الفرعية وهي تفويض الصلاحية ، والاستقلالية والتعليم والتدريب والدافعية

أولاً :- تفويض الصلاحية :-

الجدول رقم (8) يبين التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة

رقم	العبرة	التكرار النسبة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	القيام بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية	ت	10	8	7	5	-	4.4	0.700	موافق
		%	%33.33	%26.67	%23.33	%16.67	-			
2	تشجيع الإدارة لمبادرات واجتهادات الموظفين ودعمهم	ت	7	15	4	3	1	4.12	0.808	موافق
		%	%23.33	%50	%13.33	%10	%3.34			
3	التمتع باختيار الأسلوب المناسب للقيام بالعمل الخاص بك	ت	10	12	3	5	-	4.16	0.711	موافق
		%	33.33	%40	%10	%16.67	-			
4	يمكن المساهمة في وضع الأهداف والخطط الاستراتيجية في الجانب الذي أعمل به	ت	5	14	5	3	3	4.18	0.72	موافق
		%	%16.67	%46.67	%16.67	%10	%10			
5	تقدم المساعدة للآخرين للقيام بأعمالهم	ت	10	15	5	-	-	4.19	0.780	موافق
		%	%33.33	%50	%16.67	-	-			
	تفويض الصلاحية							4.21	0.743	موافق

الدراسة على عبارات تفويض الصلاحية .

تم إعداده وفقاً لمخرجات البرنامج الإحصائي (Spss)

نلاحظ من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات بلغ (4.21) وبنحرف معياري (0.743) وبذلك يعتبر المتغير تفويض الصلاحية ذو درجة موافق عليه من أفراد عينة الدراسة

ثانياً:- التدريب :-

الجدول رقم (9) يبين التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات متغير التدريب .

رقم	العبرة	التكرار النسبة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	توفر المصرف برامج تدريبية للعاملين بشكل مستمر ودوري	ت	10	15	3	2	-	4.17	0.711	موافق
		%	%33.33	%50	%10	%6.67	-			
2	إخضاع الموظفين لبرامج تدريبية حسب وظائفهم لكي تمكنهم من القيام بها	ت	11	18	1	-	-	4.80	0.790	موافق بشده
		%	%36.67	%60	%3.33	-	-			
3	يعتمد المصرف في تصميم البرامج التدريبية حسب احتياجات الموظفين	ت	5	10	12	3	-	3.38	1.087	محايد
		%	%16.67	%33.33	%40	%10	-			
4	يجب أن تكون هناك ثقة عالية بمقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة	ت	8	13	5	2	2	4.15	0.759	موافق
		%	%26.67	%43.33	%16.67	%6.67	%6.67			
5	يجب أن يكون في المصرف قسم خاص للتدريب	ت	14	8	5	1	1	4.60	0.694	موافق بشده
		%	%46.67	%16.67	%16.67	%6.67	%3.33			
	التدريب							4.220	0.808	موافق

تم أعداد الجدول وفقاً لمخرجات البرنامج الإحصائي (Spss)

نلاحظ من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات بلغ (4220) بانحراف معياري (0.808) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على متغير التدريب.

ثالثاً :- تحفيز العاملين :-

الجدول رقم (10) يبين التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات متغير تحفيز العاملين

رقم	العبارة	التكرار النسبة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يقدم المصرف مكافآت مادية ومعنوية للموظفين عندما يقدموا أعمالاً إبداعية	ت	5	8	10	4	3	3.75	1.038	موافق
		%	16.67	26.67	33.33	13.33	10			
2	وضع نظام الحوافز في المصرف يحقق العدالة للمجتمع	ت	10	13	5	2	-	4.14	0.760	موافق
		%	33.33	43.33	16.67	6.67	-			
3	تتوقع الإدارة من الموظفين تقديم نتائج وأعمال جيدة باستمرار	ت	7	15	5	-	3	4.19	0.759	موافق
		%	23.33	50	16.67	-	10			
4	تشجيع الرؤساء في المصرف للموظفين يؤدي إلى تحسين الأداء	ت	15	10	5	-	-	4.40	0.737	موافق بشدة
		%	50	33.33	16.67	-	-			
5	تشجيع الموظفين وإشعارهم بأهمية وظائفهم ومكانتهم الحيوية في المصرف	ت	9	12	5	3	1	4.16	0.712	موافق
		%	30	40	16.67	10	3.33			
	تحفيز العاملين							4.128	0.799	موافق

تم إعداد الجدول وفقاً لمخرجات البرنامج الإحصائي (Spss)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات بلغ (4.128) بانحراف معياري (0.799) وهذا يدل على أن جميع أفراد العينة موافقون على متغير تحفيز العاملين .

رابعاً :- فرق العمل :- الجدول رقم (11) يبين التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات فرق العمل

رقم	العبارة	التكرار النسبة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يجب الالتزام بالعمل الجماعي تجاه مهام معينة	ت	10	18	2	-	-	4.433	0.720	موافق
		%	33.33	60	6.67	-	-			
2	يلجأ المصرف لفرق العمل لحل المشكلات	ت	7	10	5	7	1	4.409	0.818	موافق
		%	23.33	33.33	16.67	23.33	3.34			
3	يجب أن تسود الثقة وروح التعاون بين الموظفين والإدارة	ت	11	13	5	1	-	4.416	0.712	موافق
		%	36.67	43.33	16.67	3.33	-			
4	يحرص المصرف على تعيين موظفين ذو خبرة عالية	ت	8	10	7	-	5	4.419	0.780	موافق بشدة
		%	26.67	33.33	23.33	-	16.67			
5	يعمل الموظفون داخل المصرف كفريق واحد لأداء المهام	ت	5	14	2	7	2	4.418	0.799	موافق
		%	16.67	46.66	6.67	23.33	6.67			
	تحفيز فرق العمل							4.419	0.761	موافق

تم إعداد الجدول وفقاً لمخرجات البرنامج الإحصائي (Spss)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات بلغ (4.419) بانحراف معياري (0.761)

وهذا يبين أن أفراد عينة الدراسة موافقون على متغير فرق العمل

خامساً :- الاتصال الفعال :-

الجدول رقم (12) يبين التوزيع التكراري والنسبي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير الاتصال الفعال .

رقم	العبارة	التكرار النسبة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	الاتصال الإدارة الموظفين تساهم في تسهيل إنجاز العمل	ت	8	14	5	3	-	4.20	0.766	موافق بشده
		%	%26.67	%46.67	%16.67	%10	-			
2	يسعى المصرف لإتاحة المعلومات اللازمة الموظفين لأداء مهامهم	ت	2	10	7	5	6	4.15	0.759	موافق
		%	%6.67	%33.33	%23.33	%16.67	%20			
3	بسبب إتاحة المعلومات للموظفين تجعلهم أكثر فهماً لأداء مهامهم	ت	12	11	6	1	-	4.18	0.779	موافق
		%	%40	%36.67	%20	%3.33	-			
4	توجد قنوات اتصال بين الإدارات داخل المصرف للحصول على معلومات	ت	13	8	7	2	-	4.11	0.801	موافق
		%	%43.33	%26.67	%23.33	%6.67	-			
5	تسهيل التواصل بين المدير والموظفين يساهم في زيادة الثقة	ت	7	14	6	2	1	4.30	0.718	موافق بشده
		%	%23.33	%46.67	%20	%6.67	%3.33			
	الاتصال الفعـال							4.188	0.764	موافق

تم إعداد الجدول وفقاً لمخرجات البرنامج الإحصائي (Spss)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات بلغ (4.188) بانحراف معياري (0.764) وهذا يبين أن أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات متغير الاتصال الفعال.

الجدول رقم (13) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الفرعية لمتغير التمكين الإداري ،تفويض الصلاحية ،التدريب ،تحفيز العاملين ،فرق العمل ،الاتصال الفعال .

الجدول رقم (13)

ت	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتغير
1	تفويض الصلاحية	4.210	0.743	موافق
2	التدريب	4.220	0.808	موافق
3	تحفيز العاملين	4.128	0.799	موافق
4	فرق العمل	0.419	0.761	موافق
5	الاتصال الفعال	4.188	0.764	موافق
6	التمكين الإداري	4.233	0.775	موافق

بين الجدول رقم (13) نتائج متغير التمكين الإداري حيث بين أن المتوسط الحسابي له - (4.233) بانحراف معياري (0.775) وكان اتجاه المتغير موافق عليه.

2- تحليل عبارات متغير الرضاء الوظيفي :-

يبين الجدول رقم (14) التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات متغير الرضاء الوظيفي .

رقم	العبارة	التكرار النسبة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق بشده	غير موافق بشده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	الالتزام بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى الأداء للموظفين	ت	8	15	5	2	-	4.18	0.779	موافق
		%	%26.67	%50	%16.67	%6.67	-			
2	يجب أن يوفر المصرف برامج التدريب المناسبة للعاملين لكي يتمكنوا من أداء أعمالهم بطريقة صحيحة	ت	12	9	7	1	1	4.22	0.718	موافق بشده
		%	%40	%30	%23.34	%3.33	%3.33			
3	يقوم الموظفون بتنفيذ مهامهم وفقاً للخطط والبرامج المعدة من قبل الإدارة	ت	10	10	8	-	2	4.11	0.801	موافق
		%	%33.33	%33.33	%26.67	-	%20			
4	التعاون والتنسيق في أداء المهام داخل المصرف	ت	5	12	6	5	2	4.16	0.712	موافق
		%	%16.67	%40	%20	%16.67	%20			
5	الحرص على تحقيق الأهداف المرسومة للمصرف	ت	11	14	2	3	-	4.10	0.706	موافق
		%	%36.67	%46.67	%6.67	%10	-			
6	الالتزام لتوقيت الرسمي لدوام العاملين في المصرف	ت	3	12	7	3	5	4.12	0.808	موافق
		%	%10	%40	%23.34	%10	%16.67			
7	المتابعة والإشراف المستمر من لجنة المتابعة بالمصرف يساهم في تحسين أداء العاملين	ت	16	9	4	1	-	4.24	0.728	موافق بشده
		%	%53.33	%30	%13.33	%3.33	-			
8	القدرة على التجديد والتطوير والإبداع في العمل	ت	8	15	2	5	-	4.18	0.779	موافق
		%	%26.67	%50	%6.67	%16.67	-			
9	يجب تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من الإدارة فيما يخص أداء العمل	ت	8	13	5	2	2	4.17	0.711	موافق
		%	%26.67	%43.33	%16.67	%6.67	%6.67			
10	معرفة العاملين بمتطلبات الوظائف التي يقومون بها بشكل كامل	ت	6	9	10	3	2	4.10	0.708	موافق
		%	%20	%30	%33.33	%10	%6.67			
	الرضا الوظيفي							4.158	0.745	موافق

تم إعداد الجدول وفقاً لمخرجات البرنامج الإحصائي (Spss)

يبين الجدول رقم (14) نتائج متغير الرضا الوظيفي حيث يبين أن المتوسط الحسابي (4.158) بانحراف معياري (0.745) وكان اتجاه العبارات موافق جميعاً ويمكن توضيح حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرين ، المتغير المستقل التمكين الوظيفي والمتغير التابع الرضا الوظيفي وكان اتجاه العبارات للمتغيرين موافق لجميع العبارات

الجدول رقم (15) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرين

المتغير	المتغير الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
التمكين الإداري	4.233	0.775	موافق
الرضا الوظيفي	4.158	0.745	موافق

تم إعداد الجدول وفقاً لمخرجات البرنامج الإحصائي (Spss)

• اختيار فرضيات الدراسة :-

الفرضية الأولى :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحية ،التدريب ،تحفيز العاملين ،فرق العمل ،الاتصال الفعال) وبين الرضا الوظيفي .

1- تحليل الانحراف الخطى البسيط بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي .

الجدول رقم (16) يوضح نتائج تحليل الانحراف البسيط بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B	مستوي الدلالة
0.406	0.165	0.029	5.438	0.365	0.021

تم إعداد الجدول وفقاً لمخرجات البرنامج الإحصائي (Spss)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن :-

1- معامل الارتباط R من خلال القيمة المقدره للارتباط (0.406) وقيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05) مما يدل على وجود علاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي .

2- معامل الارتباط R الذي يقدر (0.165) يتضح أنه يجب تطبيق التمكين الإداري في المصرف والتركيز على تطبيقه.

3- قيمة T المحسوبة والتي تقدر (0.029) وهي أكبر من الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حيث يشير ذلك إلى وجود تأثير بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي داخل المصرف.

4- قيمة F المحسوبة والتي تقدر (5.438) وهي أكبر من الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حيث يبين وجود علاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي .

5- معامل الانحراف B يشير معامل التأثير : من خلال الجدول أنه يوجد تأثير بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي بمقدار (0.365) أي كلما زاد تطبيق نظام التمكين الإداري زاد في الرضا الوظيفي بنسبة (36.5%) من خلال تحليل التمكين الوظيفي وأبعاده وتحليل عبارات الرضاء الوظيفي كانت النتائج إيجابية عند مستوى معنوية (0.05) ومن خلال استخدام تحليل الارتباط والانحدار الخطى البسيط للمتغيرين المستقل التمكين الإداري والمتغير التابع الرضا الوظيفي كانت النتائج كالتالي:-

1- رفض الفرضية الأولى H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد التمكين الإداري في الرضا الوظيفي .

2- أظهرت النتائج قبول الفريضة H_1 أنه يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لأبعاد التمكين الإداري في الرضا الوظيفي في المصرف التجاري هذا ما يدل على صحة الفريضة البديلة H_1

النتائج:

1 - أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطيه ايجابية تصاعديه بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحية ، والتدريب ، وتحفيز العاملين ، وفرق العمل ،الاتصال الفعال) وبين الرضا الوظيفي أهمية هذه الأبعاد والمكونات تساهم بدرجة عالية في تحقيق الرضا لدى الافراد العاملين في المصرف التجاري الوطني .

2- أثبتت الدراسة وجود اثر للتمكين الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف التجاري الوطني ولي أبعاده الخمسة (تفويض الصلاحية ، والتدريب ، وتحفيز العاملين ، وفرق العمل ،الاتصال الفعال) وبذلك يرغب الموظفين في التدريب و التحفيز و المشاركة في القرار والعمل بروح الفريق وباستقلالية أكثر دون التحكم أو التسلط من قبل الرؤساء.

التوصيات:-

1-تشجيع وتعزيز مفهوم التمكين الإداري للمدراء، وذلك من خلال إعداد خطط وبرامج تدريبية خاصة بتدريب وتأهيل الموظفين ورفع مستوى الكفاءة والفعالية

2- تشجيع الموظف على إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار مع المدراء من أجل تعزيز الانتماء والولاء في نفوس الموظفين، وذلك من خلال نشر التوعية حول أهمية المشاركة لما فيه المصلحة المشتركة من أجل إنجاز الأعمال وتحقيق أهداف المؤسسة

- 3- خلق مناخ تنظيمي يساعد العاملين على النمو الذاتي للموظفين، من خلال تنظيم دورات تدريبية وإقامة ندوات تساعد على تنمية مهارات الموظفين، وتوفير جو الإحساس بالأمان والاستقرار.
- 4- الدقة في اختيار الموظفين الممنوحة لهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالخبرة والمهارة لضمان نجاحهم في أداء مهامهم المكلفون بها .

المراجع

- 1-محمد -حمادي ،التمكين الإداري والقيادة ،جامعة القاهرة مصر ،ط2013.
- 2-عبد الله المعني ويوسف العريقات التمكين الإداري وإدارة الموارد البشرية ،جامعة اليرموك الأردن،ط2011.
- 3-عبد الله المعايضة، التمكين وأثره علي الأداء الوظيفي ،جامعه اليرموك ،ط2006.
- 4-هاشم علي السامرائي ،إدارة الأعمال الدولية ،جامعه بغداد ،ط2013.
- 5-محمد العلاونة ، التمكين الإداري وأثره علي الرضاء الوظيفي ،جامعة اليرموك ،ط2003.
- 6-شوقي ناجي جواد ،إدارة الأعمال الدولية مدخل تطابعي ،ط2000.
- 7-محمود الشرايدة ،التمكين الإداري وأثره علي الرضا الوظيفي جامعة اليرموك .ط2008.
- 8-محمد سرور الحريري ،التمكين الإداري وأثره علي الأداء الوظيفي ،جامعة الملك عبد العزيز ،ط2012.
- 9-ياسر لطيف خلف ،احمد عباس حمادي ،التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي ،جامعة الفلوجة ،ط2019
- 10-عادل عايد الشمري ،دافع التمكين الاداري واثرة في الاداء الوظيفي ،جامعة حفر الباطن المملكة العربية السعودية ،ط2021.
- 11-محمد الوزير ،الادارة الانسانية في الشركات السعودية ،جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ،ط(2020).

المجلات العلمية

- 1-بهاز جيلاني ،وهواري معراج ،أثر تمكين العاملين علي الابداع الاداري ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ،الجامعة غرداية ،الجزائر ،ط(2020)
- 2- الهادي أدم محمد ،ابراهيم امشهر ،أثر التمكين الاداري علي السلوك الابداعي للعاملين ، مجلة العلوم الاجتماعية دورية دولية علمية جامعة محمد لمين ،الجزائر(2024).