

اثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى
العاملين في هيئة التعليم التقني

الدكتور صفاء جواد عبد الحسين
المعهد الطبي التقني - المنصور

المستخلص:

يهدف البحث الى معرفة اثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني، ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة مكونة من (38) سؤال وزعت على عينة مكونة من (100) مفردة من هم بمستوى مدير او رئيس قسم في معاهد هيئة التعليم التقني ببغداد، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين التمكين الاداري والرضا الوظيفي، ووجود اثر للتمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني.

Abstract:

The study aimed to recognize the effect of empowerment on job satisfaction employees in the Foundation of Technical Education, in order to achieve the above goal of the study, aquestionnair consists of (38) items were designed and distrbuted to a sample of (100) subjects, managers and head of departement in the institutes of the Foundation of Technical Education in Baghdad, the study finding were statistically significant effect for the application of empowerment on the job satisfaction employees in the Foundation of Technical Education.

المبحث الاول: الاطار العام للدراسة:**المقدمة:**

يشهد العالم تحولات وتطورات سريعة في مختلف المجالات، واصبحت المنظمات تواجه مشكلة مواكبة هذه التطورات والتغيرات واستخدام اساليب العمل الحديثة والمتطورة، وقد ازداد اهتمام الادارة بتطبيق المفاهيم الحديثة لملاحقة هذه التطورات وتطوير اساليب العمل بما يحقق الارتقاء بمستوى اداء العاملين ومستوى اداء المنظمة ككل، ويزداد اهتمام الادارة بالموارد البشرية التي تشكل حجر الاساس في كل ابداع وتطوير في المنظمة والعمل على حسن توجيه الافراد وبناء قدراتهم ومهاراتهم من خلال ربط اهداف المنظمة مع اهدافهم، وايجاد بيئة او مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة الفاعلة للافراد وخلق الشعور بالمسؤولية لديهم والرضا عن العمل وولائهم للمنظمة والعمل على بث روح التعاون والعمل الجماعي.

ويعد مفهوم التمكين الاداري للعاملين Employees Empowerment من المفاهيم الحديثة التي تساعد الادارة على معالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الاهداف والخطط واتخاذ القرارات، وان هذا التوجه قد ينعكس في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها وعن نظام الحوافز وساعات العمل، مما يؤدي لرفع مستوى ادائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام العالي في العمل ورفع اداء المنظمة ككل.

اولاً: مشكلة الدراسة:

تتركز مشكلة الدراسة في تحديد امكانية تطبيق مفهوم التمكين الاداري وتشجيع الرؤساء على منح المرؤسين الصلاحيات والثقة بقدراتهم في تحمل المسؤولية، وتشجيعهم على اتخاذ القرارات وقياس اثر ذلك على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين لزيادة الاستقرار الوظيفي والولاء التنظيمي.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالاسئلة التالية:

- ١ - هل هناك علاقة بين التمكين الاداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني.
- ٢ - هل يوجد اثر لمتغيرات التمكين الاداري (تفويض الصلاحيات، والاستقلالية، والتعلم والتدريب، والدافعية) على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني.

ثانياً: أهمية الدراسة:

تتناول الدراسة مفهوم اداري معاصر هو التمكين الاداري واهمية تطبيقه في المنظمة لتحقيق مشاركة ودور اكبر للعاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحمل المسؤولية ، وتطوير اساليب العمل وتقليل الرقابة والاشراف المباشر من قبل الرؤساء ، حيث اخذ يزداد الاهتمام بالموارد البشرية وضرورة تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من خلال التعلم والتدريب واكتسابهم الخبرات واطلاق مواهبهم وتعزيز العمل الجماعي وتحقيق الدافعية نحو الانجاز لرفع مستوى الاداء ، واعداد ملاكات ادارية كفوءة وقيادات ادارية فاعلة قادرة على تولي المناصب الادارية الاعلى مستقبلاً وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

ثالثاً: اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق مايلي:

- ١ -التعريف بمفهوم التمكين الاداري ومكوناته واهميته ومفهوم الرضا الوظيفي من خلال الاطار النظري.
- ٢ -تحليل ومعرفة طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (التمكين الاداري) وابعاده (تفويض الصلاحية، والاستقلالية، والتعلم والتدريب ، والدافعية) و المتغير التابع (الرضا الوظيفي).
- ٣ -التعرف على اثر التمكين الاداري للعاملين في هيئة التعليم التقني لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.
- ٤ -امكانية التوصل الى استنتاجات من خلال تحليل اجابات عينة الدراسة، واهمية تطبيق التمكين الاداري كممارسة ادارية واثرا ايجابيا في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني.
- ٥ -تقديم بعض المقترحات والتوصيات في ضوء النتائج التي تتوصل اليها الدراسة للاستفادة منها في تعميم هذه النتائج والاخذ بالمقترحات والتوصيات.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

- H_{01} : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية لابعاد التمكين الاداري (تفويض الصلاحية، والاستقلالية، والتعلم والتدريب، والدافعية) وبين الرضا الوظيفي.
- H_{02} : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لابعاد التمكين الاداري للعاملين (تفويض الصلاحيات والاستقلالية، والتعلم والتدريب، والدافعية) في الرضا الوظيفي.

خامساً: الدراسات السابقة:

نشرت العديد من الدراسات التي تناولت تطبيق مفهوم التمكين الاداري للعاملين في مختلف المنظمات، ويمكن عرض بعض هذه الدراسات ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة.

(١) دراسة Psinos & Smithson (2002) بعنوان⁽¹⁾:

“Employee Empowerment in Manufacturing: a study of organization in the UK”

هدفت هذه الدراسة الى تحليل التمكين الاداري لدى العاملين في الشركات الصناعية في بريطانيا، وذلك من خلال دراسة تأثير العوامل الاتية (اللامركزية في اتخاذ القرارات ونظم المعلومات، وبيئة العمل وفرق العمل) وشملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من (500) موظف يعملون في الشركات، وقد جمع الباحث معلومات دراسية من خلال الاستبانة واجراء المقابلات مع عينة من الموظفين في (17) شركة مختارة وخلصت الدراسة الى النتائج التالية:-

١ -تقوم الشركات البريطانية بتحسين بيئة العمل فيها، وتعمل على تطبيق برامج الجودة الشاملة لتحسين مستوى انتاجها وتخفيض نفقاتها.

٢ -ان العوامل والمتغيرات تتطلب اتباع اللامركزية في اتخاذ القرارات واعطاء الصلاحيات الاوسع للعاملين للتصرف في حل مشكلات العمل، وهذا ادى على نحو مقصود او غير مقصود الى تمكين العاملين فيها.

(٢) دراسة (Janssen,2004) بعنوان(2):

“The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the relationship between Employee Empowerment and organizational Commitment”

تهدف الدراسة للبحث في الصراع بين الموظفين والمشرفين واثره في العلاقة بين التمكين الاداري والولاء التنظيمي، وافترض الباحث ان الصراع بين المشرفين والموظفين يشكل عائقاً للعلاقة بين التمكين والولاء التنظيمي. وقد شملت الدراسة عينة عشوائية من المعلمين عددها (206) معلماً ممن يعملون في (91) مدرسة ثانوية في هولندا، وخلصت الدراسة الى مايلي:

١ -ان المشرفين في الادارة العليا عادة ما يتابعون تنفيذ اهداف التنظيم والقيم الواجب ان يلتزم بها العاملون في المستويات الادارية الدنيا.

٢ -ان الصراع بين هذين المستويين الاداريين يعوق تطبيق عملية التمكين الاداري لدى العاملين ويؤثر سلباً في ولائهم التنظيمي.

(٣) دراسة (العتيبي، 2004)(3) بعنوان "تمكين العاملين: كأستراتيجية للتطوير الاداري" هدفت الدراسة للتعرف على طرق واستراتيجيات تمكين العاملين واثر هذه الاستراتيجيات في التطوير الاداري وقد توصلت الدراسة الى مايلي:

١ -ان تمكين العاملين لم يحضى بالاهتمام المناسب، وهذا بدوره اثر على كفاءة تنمية الموارد البشرية، وان نجاح استراتيجية التطوير الاداري يعتمد على بيئة المنظمة واسلوب تنفيذها للتمكين.

٢ -هناك معوقات تواجه المنظمات العربية تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين كالبناء التنظيمي الهرمي، والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، وخوف الادارة العليا من فقدان السلطة.

(٤) دراسة (العساف، 2006)(4) بعنوان "التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنية العامة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى اعضاء هيئاتها التدريسية"

تهدف الدراسة الى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع اعضاء هيئة التدريس

الاردنيين المتفرغين العاملين في الجامعات الاردنية العامة الثمان، وشملت عينة الدراسة (541) عضو هيئة تدريسية وقد اظهرت الدراسة النتائج التالية:

١ - ان مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنية العامة جاء متوسطاً، ومستوى الالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى اعضاءها جاء مرتفعاً.

٢ - وجود علاقة ايجابية دالة احصائية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية والالتزام التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس.

٣ - وجود علاقة ايجابية دالة احصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى اعضاء هيئة التدريس.

(٥) دراسة (ملحم، 2006)⁽⁵⁾ بعنوان "التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الاردن، دراسة كيفية تحليلية معمقة"

تهدف الدراسة للتعرف على مواقف رؤساء الجامعات من موضوع التمكين كمفهوم معاصر وبعض المفاهيم الادارية المعاصرة المرتبطة بموضوع التمكين، وقام الباحث باجراء مقابلات مع رؤساء الجامعات الحكومية في الاردن واستخدام منهجية تحليل المحتوى للوصول الى النتائج الآتية:-

١ - وجود بعض التباين في اراء رؤساء الجامعات الاردنية حول موضوع التمكين واهميته من ناحية التطبيق.

٢ - وجود توافق في الاراء حول بعض المفاهيم الاخرى وبين التحديات التي تواجه تطبيق هذه المفاهيم في البيئة العربية.

(٦) دراسة (الضمور، 2009)⁽⁶⁾: بعنوان "العوامل المؤثرة على التمكين الاداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الاردنية"

هدفت هذه الدراسة لتحديد العوامل المؤثرة على التمكين، وقامت الباحثة بتصميم استبانة وتحليل (294) استبانة صالحة، وقد توصلت الدراسة الى:

١ - ان متغيرات الدراسة المستقلة العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، والنمط الاداري، وانسياب المعلومات، ومهارة ورغبة المسؤولين في تحمل مسؤوليات جديدة) تؤثر في المتغير التابع التمكين الاداري.

٢ - وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، والنمط الاداري، وانسياب المعلومات، ومهارة ورغبة المسؤولين في تحمل مسؤوليات جديدة) ودرجة ممارسة مفهوم التمكين الاداري.

(٧) دراسة (الضلعين، 2010)⁽⁷⁾ بعنوان "اثر التمكين الاداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الاردنية".

هدف الدراسة التعرف على اثر التمكين في تميز منظمة الاعمال في شركة الاتصالات الاردنية، وتم تصميم استبانة وزعت على عينة مكونة من (553) مفردة، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

١ - ان مستوى ادراك العاملين في شركة الاتصالات الاردنية لابعاد التمكين الاداري كان مرتفعاً وان مستوى ادراكهم لابعاد تميز منظمة الاعمال جاء ايضاً بدرجة مرتفعة.

٢ - وجود اثر هام ذي دلالة احصائية للتمكين الاداري في تميز منظمة الاعمال في شركات الاتصال الاردنية.

المبحث الثاني: الاطار النظري للدراسة:

اولاً: مفهوم التمكين الاداري Empowerment:

التمكين من الفعل امكن او مكن اي منح القوة والاستطاعة وجعله قادراً لفعل شيء ما، وتعني اعطاء السلطة والتفويض، وقد ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في عدة الفاظ وهي (مَكَّنَاهُمْ، مَكَّنَاكُمْ، مَكَّنَا، امَكَّنْ مِنْهُمْ، مَكَّنِي، مَكَّنِيَّ، نمكِّنْ)، ووفقاً للمفهوم الاداري فهو مدخل نحو تعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات بشكل مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في ادارة منظماتهم وحفزهم بما يساهم في تعزيز العلاقات الانسانية، وهناك عدة تعريفات منها تعريف (Goetsck & Stanly) هو تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والموارد اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة⁽⁸⁾.

وجاء تعريف (Murrell & Meredeth) انه تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات وسلطات اكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي. ⁽⁹⁾ واخر عرفه انه عملية اعطاء الافراد سلطة اوسع في ممارسة اتخاذ القرار⁽¹⁰⁾، وتعريف اخر هو تعزيز لقدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد واصدار الاحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق باعمالهم⁽¹¹⁾.

ومن خلال هذه التعاريف الواردة وغيرها يمكن ان نستخلص على ان التمكين الاداري للعاملين هو مفهوم اداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرووسين كونها اساس نجاح العمل الاداري، والثقة بالمرووسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دوراً اكبر في المشاركة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات. فالتمكين الاداري Empowerment مشتق من كلمة power وتعني القوة او السلطة وقد تختلف عن التفويض Delegation مع انه جزء من التمكين ، هو عملية منح التفويض والصلاحيات ليمتلك الشخص القوة والقدرة على ممارسة دور اكبر في العمل واتخاذ القرارات، فالتمكين لا يتوقف عند منح الصلاحيات او تفويض السلطة بل يتعداه لمفهوم اوسع فهو يتضمن حرية اوسع في ممارسة الاعمال وتقليل درجة الاشراف المباشر من قبل الرؤساء وتحقيق الرقابة الذاتية والاستقلالية في انجاز المهام.

وبعبارة محددة هو السماح للعاملين بدرجة من الحرية والاستقلالية والرقابة الذاتية تمكنهم من ممارسة اعمالهم ووضع اهدافهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال مساحة اوسع في الصلاحيات والمسؤوليات.

ثانياً: عناصر التمكين:

هناك عدد من المكونات او عناصر او ابعاد التمكين الاداري ورد ذكرها في التعاريف السابقة، وهي تمثل مرتكزات اساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين الاداري حيث ذكرت تفويض السلطة، والمشاركة والاستقلالية، وحرية التصرف وتحمل المسؤوليات والتعلم واكتساب المهارات، وهي عناصر مهمة تمثل مكونات التمكين الاداري وفي هذه الدراسة تم التركيز على اربعة ابعاد للتمكين الاداري وهي:

- (١) التفويض Delegation: وهو منح الحق في التصرف واعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة اعمالهم بصورة تضمن تحقيق الاهداف، وهي جزء مهم في عملية التمكين الاداري للأفراد وبدون منحهم التفويض او الصلاحيات الكافية لمزاولة اعمالهم وتحديد مسؤولياتهم لا يمكن بلوغ الاهداف، فالتفويض Delegation هو منح الرئيس الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الاداري الاعلى الى المرؤسين في المستوى الأدنى حق اصدار الاوامر واتخاذ القرارات دون الرجوع الى الرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم.
- (٢) التدريب والتعلم Training and learning: يعتمد التمكين الاداري على التعلم من خلال اكتساب الخبرات والمهارات، وبدون هذا العنصر لا يستطيع الافراد من ممارسة اعمالهم وتحمل مسؤولياتهم وبالتالي منحهم الثقة، ومن خلال ممارسة الاعمال وتكثيف التدريب يحصل العاملون على الخبرات التي تؤهلهم لمزاولة الاعمال وتحمل المسؤوليات من قبلهم، وهي الجهود الهادفة الى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف او تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين باتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية. (12)
- فالمنظمة الحديثة تتصف بتوجيه الجهود نحو تدريب وتنمية الموارد البشرية وتحسين برامج التدريب بما يواكب التطورات التقنية والعلمية مما يتيح المجال للعاملين لاكتساب المهارات والخبرات. ويرى البعض ان من بين خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وادارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل. (13)
- ويعرف التعلم انه التغيير الدائم نسبياً في السلوك الحالي او السلوك المحتمل الذي ينتج من الخبرة والممارسة المباشرة او غير المباشرة. (14) فالتعلم يتضمن التغيير في سلوك الفرد وهذا التغيير هو نتاج عملية التعلم من خلال التدريب وتراكم الخبرات والمعارف والذي يؤثر في سلوك الافراد العاملين نحو تطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم على ممارسة واداء الاعمال المختلفة.
- (٣) الاستقلالية Independently (Autonomy): وهي الثقة بالعاملين واعطائهم فرصة ومساحة اكبر وحرية في التصرف في ممارسة اعمالهم، وكذلك تتضمن الرقابة الذاتية على اعمالهم، ويؤكد البعض ان التمكين الاداري هو منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وامكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الدنيا. (15)
- والتمكين الاداري للعاملين هو الاسلوب الذي من خلاله يتم تزويد العاملين بالمهارات من خلال ممارسة ادوار مختلفة ومنحهم الصلاحيات الكافية والتدريب واكتساب الخبرات وتحمل المسؤوليات وتمتعهم بالثقة بالنفس وثقة الرؤوساء بهم، والتمكين هو خطوة نحو منح استقلالية اكبر للعاملين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتزويدهم بالمعلومات ذات الصلة بالعمل والاستعداد للسيطرة على عوامل تؤثر على اداء العمل، وهو يساعد على ازالة الظروف التي تسبب حالة الضعف (عند عدم تفويض الصلاحية)، ويزيد من شعور العاملين بالقدرة الذاتية لديهم على ممارسة الاعمال وفي حل مشكلات العمل.
- (٤) الدافعية Motivation: هي الاستعداد نحو الانجاز واداء الاعمال بدافعية ذاتية من قبل الافراد، وهي قوى نابعة من داخل الفرد تؤثر في توجيهه بشدة نحو العمل والمثابرة وهو سلوك ارادي طوعي (16). وعند منح

الفرد التفويض والثقة تزداد دافعيته نحو الانجاز والعمل، ويكون قادرا على تحمل مسؤوليات اكبر ولديه الاستعداد على تحمل المخاطر واتخاذ القرارات المبنية على الخبرة، وان للحوافز المادية والمعنوية اثر على الدافعية لدى الافراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمنظمة وللائهم لها، ويزيد ذلك من الشعور بالرضا وتحقيق الذات، ويزيد من شعور العاملين بالقدرة الذاتية ويمنحهم الصلاحية للسيطرة على المشاكل اينما تظهر⁽¹⁷⁾. ويساهم التمكين في منح العاملين الحافز نحو الاندفاع لتحقيق الانجاز والرغبة في تحمل المسؤولية، فلتمكين الاداري هو الطريق الذي من شأنه زيادة دافعية العمل، والتمكين يمثل طرق مهمة يستخدمها المدراء لدعم دافعية العاملين، وهو تمكين العاملين لوضع اهداف عملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات من قبلهم من خلال توسيع مساحة المسؤولية والصلاحية الممنوحة لهم⁽¹⁸⁾. فالعاملون الذين يشاركون في اتخاذ القرارات يكونوا اكثر التزام بتنفيذ تلك القرارات واقرب لفهم مشكلات العمل وهذا يزيد من تحقيق الرضا الوظيفي ويزيد من فرص تحقيق ذاتهم.

ثالثاً: فوائد التمكين الاداري:

عندما تتبنى الادارة العليا تطبيق التمكين الاداري يكون فاعلاً في منح حرية اوسع للافراد العاملين على ادائهم لاعمالهم وفق مهاراتهم وقدراتهم وتعزيز الثقة بالنفس، ومنحهم مساحة اكبر لاستخدام ذكاءهم وخبراتهم مما يسهل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم في العمل. ويمكن تحديد اهم فوائد التمكين بالاتي⁽¹⁹⁾:

- ١ - تسريع عملية اتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت.
 - ٢ - تطلق العنان للقابليات الابداعية والابتكار.
 - ٣ - تحقيق الرضا الوظيفي، والدافعية والتزام وظيفي اكبر.
 - ٤ - يساعد العاملين في الحصول على تصور اكبر بالانجاز لاعمالهم.
- ومن فوائده الاخرى يخفف العبء عن المدراء والرؤساء في المستويات الادارية العليا وتقليل المراجعة والاشراف المباشر على المرؤوسين من قبلهم.
- ويساهم في اشباع حاجات الافراد وتخفيف ضغوط العمل عليهم وزيادة الثقة بانفسهم وتشجيعهم على الابداع والالتزام بروح الفريق، وزيادة الدافعية الذاتية، وتنمية شعورهم بالمسؤولية وتعزيز ولائهم التنظيمي⁽²⁰⁾.

رابعاً: خطوات تحقيق التمكين الاداري:

ان المنظمات التي تعتمد اسلوب التمكين الاداري، يتطلب منها توفير الظروف البيئية الملائمة والقناعة باهمية تطبيق هذا المفهوم، ويمكن تحديد اهم هذه الخطوات بالاتي⁽²¹⁾:

- ١ - ازالة الظروف التي تمنع من منح الصلاحية: فمن خلال التدريب والممارسة واكتساب الخبرة، واجراء التغيرات في التنظيم واسلوب القيادة ونظام الحوافز والمحتوى الوظيفي.
- ٢ - رفع شأن الوظيفة المرتبطة بالقدرة الذاتية: اقناع الافراد ومساعدتهم على رفع من شأن وقيمة الوظائف والاعمال التي يمارسونها من خلال الدعم ومنح الحرية في اداء الدور الذي يمارسونه.
- ٣ - ادراك العاملين للتمكين: الخطوات السابقة ستقود الى ادراك وممارسة التمكين من خلال العاملين.
- ٤ - الاداء: اقناع الافراد العاملين انهم يستخدمون ما لديهم من صلاحيات لاتخاذ القرارات ولها تأثير ايجابي على ادائهم، وهذا يساهم في رفع الكفاءة والانتاجية.

خامساً: معوقات التمكين:

تواجه المنظمات عدد من الصعوبات او المعوقات لتطبيق ونشر مفهوم التمكين الاداري من ابرزها: (22,23,24)

- ١ -عدم قناعة الادارة العليا باهمية التمكين الاداري.
- ٢ -حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.
- ٣ -ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
- ٤ -رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الادارية.
- ٥ -المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى ادائهم.
- ٦ -عدم عدالة نظام الحوافز.

سادساً: مقترحات لانجاح عملية التمكين الاداري:

حيث وردت عدة عوامل واجراءات لتخفيف الصعوبات والمعوقات وانجاح تطبيق التمكين الاداري ومنها: (17)

- ١ -مساعدة العاملين على التسيد في العمل.
- ٢ -منحهم حرية التصرف في اداء وادارة اعمالهم وتتم محاسبتهم على النتائج، ويسمح لهم بسيطرة اكبر على اعمالهم.
- ٣ -تزويدهم بنتائج نجاح اعمالهم ويسمح لهم ملاحظة نجاحهم من قبل زملاءهم في العمل.
- ٤ -استخدام التعزيز الاجتماعي والافئاف، واعطاء جوائز ومكافآت والتشجيع والتغذية الراجعة، وزيادة الثقة وااثبات الذات.
- ٥ -منحهم دعم عاطفي، والعمل على تخفيف الضغوط والقلق وعدم الاستقرار الوظيفي.

سابعاً: الرضا الوظيفي Job Satisfaction:

الرضا الوظيفي هو الموقف العام الذي يقفه الموظف تجاه وظيفته، ويكون الرضا الوظيفي عالياً لدى الفرد عندما يكون هناك انسجام وملائمة بين الحاجات الفردية للعاملين وامكانية اشباعها من خلال المنظمة. ويمكن تعريف الرضا الوظيفي، انه حالة عاطفية انفعالية ايجابية او سارة ناشئة عن عمل الفرد او خبرته العملية، وينتج الرضا الوظيفي من ادراك الفرد الى اي مدى يوفر العمل تلك الاشياء التي يعدها مهمة (25). وهذا يتأتى من خلال مانتقدمه المنظمة من مزايا، حيث كلما تم تحسين ظروف العمل يؤدي الى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي عن العمل وينعكس على الاستقرار الوظيفي والدافعية نحو الانجاز والارتقاء بمستوى الاداء. والرضا الوظيفي لا يعني قناعة الفرد عن وجه واحد او جانب واحد من جوانب العمل وانما يكون الرضا حالة معقدة عن جميع الالوجه والجوانب التي يمكن قياسها وتحليلها لاقرار مستوى الرضا المطلوب (26). وهناك اعتقاد سائد ان العاملين الراضين عن العمل هم اكثر انتاجية من العاملين غير الراضين عن العمل، وان الرضا عن العمل يتعلق باتجاه الفرد نحو عمله، فالشخص غير الراضي عن عمله فانه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل (27).

ويمكن تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال التمكين الاداري والذي يتمثل باشباع حاجات الافراد المتعددة ومنحهم الثقة والاحترام وتحقيق الذات، وان الرضا الوظيفي يمثل حالة من الشعور الوجداني والرغبة في العمل وتقبل القرارات واطاعة الاوامر وتحمل ظروف العمل والمسؤولية مما ينعكس الرضا الوظيفي على تحقيق العمل الايجابي وعدم الرضا الى الحالة السلبية في العمل.

المبحث الثالث: الاطار الميداني للدراسة:

اولاً: عرض نتائج الدراسة:

١ -مجتمع البحث والعينة:

يمثل مجتمع الدراسة العاملين في هيئة التعليم التقني من هم بمستوى مسؤول اداري بدرجة مدير او رئيس قسم او مسؤول شعبة او وحدة فما فوق يمثلون مختلف المستويات الادارية وهم رؤساء ومدراء ومروؤسين في نفس الوقت للمستوى الاداري الاعلى، وبذلك يمكن قياس اثر التمكين الاداري الذي يمارسه المدير على مروسيه، وقد شملت العينة عدد من معاهد هيئة التعليم التقني في بغداد وديوان الهيئة وكما يوضحه الجدول رقم (1):

جدول رقم (1): المعاهد التي شملتها الدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة والصالحة للتحليل

ت	اسم المعهد او الكلية	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	النسبة
1	ديوان هيئة التعليم التقني	12	10	10%
2	المعهد الطبي التقني/المنصور	17	17	17%
3	المعهد الطبي/ بغداد	16	13	13%
4	معهد الادارة/ الرصافة	17	16	16%
5	معهد الادارة التقني	13	12	12%
6	معهد التكنولوجيا	15	14	10%
7	معهد الفنون التطبيقية	12	11	11%
8	كلية الفنون التطبيقية	8	7	7%
المجموع		110	100	100%

ويتضح من الجدول ان حجم العينة بلغ (100) مفردة وقد استردت مانسبته (90.9%) وهي صالحة للتحليل الاحصائي وهي نسبة جيدة ومقبولة احصائياً.

٢ -نموذج الاستبانة:

تم تصميم استبانة مكونة من اربعة محاور تمثل المتغيرات المستقلة وهي محور تفويض الصلاحية والاستقلالية والتعلم والتدريب والدافعية، ولكل منهم (7) فقرات ومحور المتغير التابع الرضا الوظيفي وله (10) فقرات. وتم

وضع خمس اوزان حسب مقياس لكرت الخماسي Likert Scale وهي اتفق بشدة (5) واتفق (4) ومحايد (3) ولا اتفق (2) ولا اتفق بشدة (1)، وقد تم عرضها على عدد من المحكمين من الاساتذة ذوي الخبرة والاختصاص وتم الاخذ بملاحظاتهم، وقد تم التأكد من مدى ثبات اداة القياس بالاعتماد على معامل كرونباخ الفا Cronbach Alpha والتي بلغت للاستبانة ككل (99.5) وكما موضح في جدول (2).

جدول رقم (2): معامل ثبات كرونباخ الفا.

المحور	الفقرات	معامل ثبات كرونباخ الفا
تفويض الصلاحية	7-1	98.1%
الاستقلالية	14-8	97.9%
التعلم والتدريب	21-15	96.6%
الدافعية	28-22	97.6%
الرضا الوظيفي	38-29	98.4%
الاستبانة ككل		99.5%

٣ - أسلوب تحليل البيانات:

تم استخدام الاساليب الاحصائية لاغراض تحليل الاستبانات الموزعة على العينة وهي:

أ - مقياس الاحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة وعرض وتحليل اجابات افراد العينة وفق الفقرات الواردة في الاستبانة واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

ب - تم استخراج معامل الارتباط للمتغيرات المستقلة الفرعية ومعامل التحديد R^2 من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لايجاد اثر المتغير المستقل وابعاده على المتغير التابع.

ثانياً: عرض جداول تحليل الاستبانات:

١ - خصائص عينة البحث:

يمثل الجدول رقم (3) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة والمركز الوظيفي.

وبلاحظ من خاصية العمر ان النسبة الاكثر ممن يشغل المناصب الادارية هم من الذكور وهذا يمثل الميل نحو اسناد المناصب الادارية وبخاصة العليا الى الذكور، اما العمر فيحتل المناصب الادارية ممن يمتلك خبرة في مجال العمل، لذلك فالنسبة الاكبر لعينة الدراسة تمثل (81%) ممن اعمارهم تتجاوز (40) سنة فاكثروا القلة ممن اعمارهم صغيرة اسندت لهم المناصب الادارية، ويمكن ربطه مع خاصية سنوات الخدمة حيث بلغت (70%) ممن لديهم خبرة وسنوات خدمة اكثر من (20) سنة في مجال العمل.

اما خاصية المؤهل العلمي حيث النسبة الاكبر تمثلت في حملة شهادة الماجستير وهم ممن يشغل مناصب رئيس قسم او مدير او رئيس شعبة في معاهد الهيئة، وطبيعي وهم من حملة الشهادات العليا والتي تمثل الماجستير والدكتوراه مامجموعه (76%) من مجموع حجم العينة.

اما المركز الوظيفي فقد شملت العينة ممن يحمل مناصب ادارية من مستوى عميد ومعاون عميد وكانت الاستجابة ضعيفة، اما عدد رؤساء الاقسام هي النسبة الاكبر للاستجابة وتليها رئيس شعبة، وذلك لشغلها من قبل تدريسيين من حملة الشهادات العليا في هيئة المعاهد التقنية، ومدير قسم اكثرهم من ديوان الهيئة وبلغ عددهم (11) ممن يشغلون هذا المنصب.

جدول رقم (3) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخصائص

الخصائص	الفئات	العدد	النسبة
حسب الجنس	ذكر	63	63%
	انثى	37	37%
العمر	20-25 سنة	-	-
	26-30 سنة	5	5%
	31-35 سنة	2	2%
	36-40 سنة	12	12%
	41 سنة فأكثر	81	81%
المؤهل العلمي	دبلوم فني	6	6%
	بكالوريوس	18	18%
	ماجستير	45	45%
	دكتوراه	31	31%
سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	5	5%
	5-10 سنوات	7	7%
	11-15 سنة	6	6%
	16-20 سنة	12	12%
	21 سنة فأكثر	70	70%
المركز الوظيفي	عميد	4	4%
	معاون عميد	8	8%
	رئيس قسم	42	42%
	مدير قسم	11	11%
	رئيس شعبة	21	21%
	مسؤول وحدة	14	14%
المجموع		100	100%

٢ - عرض نتائج اجابات افراد العينة:

تم تحليل الاستبانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة وحسب المحاور التي تضمنتها الاستبانة وتحديد درجة الاستجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، حيث سيتم تقييم درجة الاستجابة والاهمية وفق المتوسطات الحسابية باعطاء الدرجات على النحو الاتي:

الدرجة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
الوسط الحسابي	5-4	3.99-3	2.99-1

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة عن محور تفويض الصلاحية

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاهمية	الدرجة
1	تسمح الادارة للمرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرارات	3.93	0.88	6	متوسطة
2	يمنح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين من ذوي الخبرة والمهارة	4.04	0.86	2	مرتفعة
3	يستطيع المرؤوسين اتخاذ القرار عند تمكينهم دون الرجوع الى الرئيس	3.27	1.11	7	متوسطة
4	تمنح الادارة المرونة الكافية للمرؤوسين لانجاز اعمالهم	4.01	0.86	4	مرتفعة
5	يمنح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين الذين يثق بقدراتهم	4.02	0.89	3	مرتفعة
6	يلتزم المرؤوسين بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند تمكينهم	4.21	0.74	1	مرتفعة
7	يشجع الرئيس مرؤوسيه على ممارسة الدور القيادي	3.96	0.94	5	متوسطة
المجموع		3.92	0.90		متوسطة

يلاحظ من الجدول ان اعلى استجابة كانت للفقرة (6) حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.21) والانحراف المعياري اقل مايمكن وهذا يدل على محدودية منح الصلاحيات والخوف لدى البعض من اعطاء صلاحيات واسعة للمرؤوسين واقل استجابة كانت للفقرة (3) حيث تؤكد على عدم ثقة بعض الرؤساء بمرؤوسيههم ومنح الحرية والصلاحيات الكافية لممارسة اعمالهم، ويمثل المتوسط الحسابي (3.27) اعلى انحراف معياري في استجابة افراد العينة وهو (1.11) والمتوسط الحسابي لهذا المحور بلغ (3.92) ويمثل استجابة متوسطة وهي جيدة رغم كونها اقل استجابة من باقي محاور الاستبانة.

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة عن محور الاستقلالية

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاهمية	الدرجة
8	يتمتع المرؤوسين بدرجة من الاستقلالية في عملهم عند تمكينهم	3.75	0.91	7	متوسطة
9	التمكين الاداري يساعد المرؤوسين في الرقابة الذاتية على اعمالهم	3.91	0.85	6	متوسطة
10	يسمح التمكين الاداري للمرؤوسين بحرية التصرف في ادائهم للاعمال	3.93	0.79	5	متوسطة
11	يشعر المرؤوسين بالرضا عن ادائهم للعمل عند تمكينهم	4.14	0.78	3	مرتفعة
12	يشعر المرؤوسين بالاحترام والتقدير من قبل رؤوسائهم عند تمكينهم	4.17	0.78	2	مرتفعة
13	يساعد التمكين الاداري من تخفيف العبء عن الرؤساء	4.28	0.75	1	مرتفعة
14	يساهم التمكين الاداري من تقليل الاشراف المباشر على المرؤوسين	4.08	0.76	4	مرتفعة
	المجموع	4.04	0.81		مرتفعة

يبين الجدول اعلاه ان اكبر استجابة كانت للفقرة (13) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.17) وهذا يبين اهمية منح المرؤوسين الثقة والاحترام عند تمكينهم من قبل الرؤساء ويعزز الاستقلالية لديهم عند تمكينهم واقل استجابة كانت للفقرة (8) حيث في الترتيب (7) وبلغت (3.75) ودرجتها متوسطة وطبيعية، اما مجموع الفقرات فقد بلغت (4.04) وهي درجة مرتفعة وتبين اهمية العلاقة القوية بين التمكين وتعزيز الاستقلالية لدى المرؤوسين.

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة عن محور التعلم والتدريب

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاهمية	الدرجة
15	يستطيع المرؤوسين من الاعتماد على معارفهم وقدراتهم في حل المشكلات عند تمكينهم	3.86	0.79	6	متوسطة
16	التمكين الاداري يشجع المرؤوسين للاستفادة من التدريب والتعلم الذي حصلوا عليه.	4.12	0.59	4	مرتفعة
17	يسمح التمكين الاداري للمرؤوسين من اكتساب المهارات والخبرات	4.23	0.63	2	مرتفعة
18	ينفذ المرؤوسين مهامهم وواجباتهم بشكل جيد عند تمكينهم	3.91	0.77	5	متوسطة
19	توفر الادارة فرص متساوية لجميع المرؤوسين للتدريب والتعلم	3.72	1.05	7	متوسطة
20	يساهم التمكين في اعداد قيادات ادارية كفوءة	4.25	0.70	1	مرتفعة
21	يساهم التمكين الاداري المرؤوسين المرؤوسين من تطوير قدراتهم ومعارفهم	4.17	0.68	3	مرتفعة
	المجموع	4.04	0.75		مرتفعة

يلاحظ من الجدول ان اعلى استجابة هي للفقرة (20) ومتوسطها الحسابي بلغ (4.25) وانحراف معياري (0.70) وهي تؤكد على اهمية ودور عملية التمكين الاداري من اعداد قيادات ادارية للمستقبل قادرة على ممارسة العمل القيادي كذلك يعزز ذلك الفقرة (17) والتي بلغ المتوسط الحسابي (4.23) وجاء بالترتيب الثاني من حيث الاهمية وتبين ان التمكين الاداري للمرؤوسين يساهم في اعطاء الخبرات واكتساب المهارات والتعلم والتدريب من خلال ممارسة العمل وخاصة الاداري او القيادي بصورة حقيقية وفاعلة، وبين الجدول ان مجموع الفقرات على محور التعلم والتدريب بلغ مرتبة عالية وهي (4.04) تمثل استجابة جيدة واقل استجابة للفقرة (15,19) حيث يحتاج المرؤوسين دائما الرجوع الى رؤسائهم عند مواجهة مشاكل جديدة لا يستطيعون حلها او لا يمتلكون الخبرة والمعرفة الكافية، و لعدم منح المرؤوسين فرص متساوية للتعلم والتدريب.

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة عن محور الدافعية

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاهمية	الدرجة
22	ينجز المرؤوسين اعمالهم بشكل جيد عند تمكينهم	4.11	0.63	5	مرتفعة
23	يمنح التمكين الاداري فرصة للمرؤوسين لاثبات قدراتهم	4.21	0.77	3	مرتفعة
24	يساعد التمكين المرؤوسين في تحقيق الترقية لمنصب أعلى.	3.91	0.88	7	متوسطة
25	يشعر المرؤوسين عند تمكينهم بثقة عالية بالنفس	4.34	0.65	1	مرتفعة
26	تشجع الادارة المرؤوسين على تحمل المسؤولية من خلال التمكين الاداري	4.14	0.71	4	مرتفعة
27	تعتمد الادارة في تمكين العاملين على مدى استعدادهم لتحمل المسؤوليات	4.06	0.75	6	مرتفعة
28	تمكين المرؤوسين يدفعهم نحو الابداع وتطوير اساليب العمل	4.24	0.68	2	مرتفعة
	المجموع	4.14	0.73		مرتفعة

يتضح من الجدول ان اعلى درجة هي للفقرة (25) والتي تؤكد على اهمية التمكين الاداري في منح الثقة بالمرؤوسين ويشعر بالارتياح والثقة بقدراته حيث بلغت (4.34) وجاءت في الترتيب الثاني الفقرة (28) التي تؤكد ضرورة اعتماد التمكين الاداري لفسح المجال امام المرؤوسين لدفعهم نحو الابداع واقل استجابة كانت للفقرة (24) لعدم وجود الية او نظام يعتمد الترقية لمن اسندت لهم مهام سابقاً وقد نجح في عمله عند تمكينه. وعموم هذا المحور هو اعلى استجابة من باقي محاور التمكين الاداري حيث بلغ (4.14) وهي درجة استجابة مرتفعة وعموم هذه المحاور تؤكد على ان نسبة الاستجابة كانت جيدة لمعظم فقرات الاستبانة مما يؤكد اهمية موضوع التمكين الاداري وضرورة منح المرؤوسين الفرصة للتعلم والاستقلالية وتحقيق الدافعية نحو الانجاز للارتقاء بمستوى الاداء.

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة عن محور الرضا الوظيفي

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاهمية	الدرجة
29	يشعر الموظفون بالسعادة عند حل مشكلات العمل من قبلهم	4.37	0.75	1	مرتفعة
30	تمكين الموظفون يخلق لديهم شعور انهم جزء مهم في المنظمة	4.35	0.63	2	مرتفعة
31	التمكين الاداري يحقق الامان والاستقرار الوظيفي للموظفين	4.11	0.67	5	مرتفعة
32	يساهم التمكين الاداري في زيادة الالتزام الوظيفي لدى الموظفون	4.06	0.86	8	مرتفعة
33	التمكين الاداري يساعد على زيادة ولاء الموظفون للمنظمة	4.06	0.84	9	مرتفعة
34	التمكين الاداري يعمل على تعميق التعاون والعمل الجماعي	4.08	0.72	6	مرتفعة
35	تسمح الادارة بحرية التعبير وابداء الرأي ضمن اطار العمل	3.93	0.83	10	متوسطة
36	التمكين الاداري يزيد الدافعية الذاتية لدى الموظفون	4.07	0.70	7	مرتفعة
37	تعمل الادارة على ايجاد نوع من الثقة والاحترام المتبادل بين الرؤساء والموظفين من خلال التمكين الاداري	4.15	0.67	4	مرتفعة
38	التمكين الاداري يحقق للموظفين فرصة اثبات قدراتهم والرضا عن ادائهم	4.25	0.69	3	مرتفعة
	المجموع	4.14	0.74		مرتفعة

يبين الجدول ان اغلب فقرات هذا المحور هي مرتفعة وجاء بالترتيب الاول الفقرة (29) حيث تؤكد على استجابة عالية بلغت (4.37) هي تأكيد على اهمية واثر التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي وكذلك الفقرات (30،31،37،38) وحسب الترتيب تأكيد الاثر الواضح لاهمية ودور التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال درجة الاستجابة العالية لهذه الفقرات، ورغم ان الفقرة (35) هي اقل استجابة وتمثل (3.93) جاءت بالترتيب الاخير، وهي طبيعية كون الادارة لاتعطي مساحة واسعة للموظفين في ابداء الاراء والمقترحات، وعموما هذه الاستجابات على جميع الفقرات تؤكد العلاقة الواضحة بين التمكين الاداري للعاملين والرضا الوظيفي في معاهد هيئة التعليم التقني.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

- الفرضية الاولى H_{01} : لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية لابعاد التمكين الاداري (تفويض الصلاحية، والاستقلالية، والتعلم والتدريب، والدافعية) وبين الرضا الوظيفي.
- وللاجابة على هذه الفرضية تم استخراج معاملات ارتباط للمتغيرات الفرعية المستقلة بينها وبين المتغير التابع الرضا الوظيفي باستخدام مصفوفة بيرسون (Pearson correlation) وكما يوضح الجدول الاتي:

جدول رقم (12): مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الرضا الوظيفي	الاستقلالية	الدافعية	التعلم والتدريب	تفويض الصلاحية	المتغيرات الفرعية والمتغيرات التابعة
0.384	0.422	0.466	0.412	1.000	تفويض الصلاحية
0.467	0.580	0.576	1.000	0.412	التعلم والتدريب
0.546	0.651	1.000	0.576	0.466	الدافعية
0.577	1.000	0.651	0.580	0.422	الاستقلالية
1.000	0.577	0.546	0.467	0.384	الرضا الوظيفي

يوضح الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين كل من المتغير الفرعي (تفويض الصلاحية) والمتغير التابع الرضا الوظيفي r هي (0.384) وهي اضعف علاقة من بين المتغيرات الفرعية وتأتي بالدرجة الثانية العلاقة الارتباطية الايجابية r هي بين المتغير الفرعي (التعلم والتدريب) والمتغير التابع الرضا الوظيفي بمقدار (0.467) ثم العلاقة الثالثة الارتباطية الايجابية r وهي بين المتغير الفرعي (الدافعية) والرضا الوظيفي بلغت (0.546) ثم تليها العلاقة الارتباطية الايجابية بين (الاستقلالية) والرضا الوظيفي بلغت (0.577) وهي اقوى علاقة ارتباطية وهذه العلاقة تصاعديّة تبدأ من الاقل وهي دون الوسط الى الوسط، وبهذا يمكن الاستدلال على وجود علاقة ارتباطية بين ابعاد المتغير المستقل التمكين الاداري (تفويض الصلاحية، والتعلم والتدريب، والدافعية، والاستقلالية) مع المتغير التابع الرضا الوظيفي وبالتالي يمكن رفض الفرضية العدمية (H_0) وتبني الفرضية البديلة التي تؤكد على وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين ابعاد المتغير المستقل التمكين الاداري (تفويض الصلاحية، والاستقلالية، والتعلم والتدريب، والدافعية) وبين المتغير التابع الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني.

٢ - الفرضية الثانية (H_0): لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لابعاد التمكين الاداري للعاملين (تفويض الصلاحية، والاستقلالية، والتعلم والتدريب، والدافعية) في الرضا الوظيفي. وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Stepwise Multiple Regression) من اجل التعرف الى اثر التمكين الاداري وابعاده الاربعة (تفويض الصلاحية، والاستقلالية، والتعلم والتدريب، والدافعية) على الرضا الوظيفي، حيث الجدول الاتي يوضح من خلال عرض البيانات مقدار هذا الاثر.

جدول رقم (13): تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر ابعاد التمكين على الرضا الوظيفي

ابعاد التمكين الاداري	B	Std. Error	R ² معامل التحديد	قيم Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالية T.sig
تفويض الصلاحية	2.932	0.022	0.148	0.038	1.357	0.175
الاستقلالية	0.161	0.026	0.334	0.197	6.075	0.000
التعلم والتدريب	0.183	0.025	0.219	0.212	7.305	0.000
الدافعية	0.180	0.025	0.299	0.216	7.274	0.000

* عند مستوى دلالية ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول اعلاه ان قيم اختبار (t) للمتغيرات الفرعية (الاستقلالية، والتعليم والتدريب، والدافعية) لها تأثير على المتغير التابع الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (6.075، 7.305، 7.274) على التوالي، وهي قيم معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالية ($\alpha \leq 0.05$).

واشارت النتائج الى ان المتغير الفرعي (تفويض الصلاحية) ليس له تأثير على الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (1.357)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالية ($\alpha \leq 0.05$).

وعند استعراض اهمية كل متغير فرعي مستقل على حدة ومقدار مساهمته في النموذج الرياضي الذي يمثل التمكين الاداري بابعاده (تفويض الصلاحية، والاستقلالية، والتعلم والتدريب، والدافعية) على الرضا الوظيفي وكما يوضحه الجدول رقم (13) والذي يبين ترتيب اهمية اثر المتغيرات الفرعية المستقلة في الرضا الوظيفي، حيث يأتي في المرتبة الاولى معامل التحديد R^2 لمتغير الاستقلالية وفسر ما مقداره (33.4%) من التباين في المتغير التابع، وفي المرتبة الثانية معامل التحديد R^2 للمتغير الدافعية الذي يفسر ما مقداره (29.9%) من التباين في الرضا الوظيفي، ويأتي ثالثاً متغير التعلم والتدريب الذي يفسر ما مقداره (21.9%) من التباين في المتغير التابع الرضا الوظيفي، اما اقل تأثير فسره معامل تحديد R^2 المتغير الفرعي تفويض الصلاحية وهو (14.8%) من التباين في المتغير التابع الرضا الوظيفي وهو اضعف المتغيرات الفرعية.

من خلال ما تقدم يمكن الاستدلال على وجود اثر لابعاد التمكين الاداري الثلاثة (الاستقلالية، التعلم والتدريب، والدافعية) على الرضا الوظيفي وخرج من معادلة الانحدار المتعدد متغير (تفويض الصلاحية) على اعتبار انه متغير غير مهم احصائياً وضعيف في تفسير التباين والاثر في المتغير التابع. وبذلك تكون النتيجة، تبني الفرضية التي تؤكد وجود اثر ذو دلالية احصائية لابعاد التمكين الاداري (الاستقلالية، والتعلم والتدريب، والدافعية) على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني.

رابعاً: الاستنتاجات والمقترحات

الاستنتاجات:

من خلال عملية تحليل نتائج البحث واختبار الفرضيات تم التوصل الى الاستنتاجات التالية

- ١ - اثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ايجابية تصاعدية من دون الوسط الى الوسط بين ابعاد التمكين الاداري (تفويض الصلاحية ، والتعلم والتدريب ، والدافعية ، والاستقلالية) وبين الرضا الوظيفي وبقوة ارتباط (0.384 ، 0.467 ، 0.546 ، 0.577) على التوالي ، وان اهمية هذه الابعاد والمكونات تساهم بدرجة مهمة في تحقيق الرضا لدى العاملين في هيئة التعلم التقني اذا ما تم الاهتمام بنشر مفهوم وثقافة التمكين الاداري وبالتركيز على الابعاد المذكورة في اعلاه .
- ٢ - اثبتت الدراسة وجود اثر للتمكين الاداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني وللابعاد الثلاثة (التعلم والتدريب ، والدافعية ، والاستقلالية) وقد خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتغير الفرعي (تفويض الصلاحية) وله اثر ضعيف في الرضا الوظيفي ، حيث يرغب اغلب العاملين المشاركة في القرار والعمل باستقلالية اكثر دون التحكم او التسلط من قبل الرؤساء.

المقترحات :

في ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم بعض المقترحات ومنها:

- ١ - العمل على تشجيع الرؤساء والمرؤوسين لتقبل وممارسة التمكين الاداري وترسيخ قيم الاحترام المتبادل والعدالة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ٢ - نشر الثقافة ومفهوم التمكين الاداري وخلق بيئة عمل تحقق الاستقرار والامن الوظيفي للعاملين واعتبار الموارد البشرية عناصر ذات اهمية عالية في تحقيق أهداف المنظمة.
- ٣ - التأكيد على اهمية التعلم والتدريب ومنح المرؤوسين مساحة واسعة لممارسة الاعمال والادوار لتمكينهم من استلام مناصب ادارية اعلى في المستقبل ومن خلال اكتسابهم المهارات الخبرات التي تخدم المنظمة وتطور عملها.
- ٤ - منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل وتوفير مناخ تنظيمي يسمح ويشجع على تقبل فكرة التمكين الاداري والتشجيع نحو التغيير في اساليب العمل وتطوير اجراءات العمل وتسهيل تنفيذها لرفع مستوى اداء المنظمة.

المصادر (المراجع)

- 1) Psoinos , A. & Smithson , S, 2002, Employee empowerment in manufacturing : a study of organizations in the UK, work and employment, 17(2): 133-148.
- 2) Janssen, O,2004, The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment, work & stress, 18(1):56-65.
- ٣) العتيبي، سعد بن مرزوق، 2004، تمكين العاملين: كاستراتيجية للتطوير الاداري، الاجتماع الاقليمي الثاني عشر للشبكة لادارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط، سلطنة عمان، 11-13 ديسمبر 2004.
- ٤) العساف، حسين موسى، 2006، التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى اعضاء هيئاتها التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
- ٥) ملحم، يحيى سليم، 2006، التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الاردن: دراسة كفية تحليلية معمقة، دراسة مقدمة لمؤتمر الابداع والتحول الاداري والاقتصادي، نيسان 2006، جامعة اليرموك، الاردن.
- ٦) الضمور، صفاء يوسف، 2009، العوامل المؤثرة على التمكين الاداري : تصورات العاملين في مراكز الوزارات الاردنية، مجلة دراسات العلوم الادارية، مجلد (36)، العدد: 78-94.
- ٧) الضلاعين، علي، 2010، أثر التمكين الاداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الاردنية، مجلة دراسات العلوم الادارية المجلة 37، العدد: 64-92.
- 8) Goetsch, david and Stanley, Davis, 2000, Quality Managent : Introduction to Total Quality Management for processing and services, 13ed, prentice Hall, New Jersey.
- 9) Murrell, K.L. and Meredith, M.,2000, Empowering Employee, New York: Mc Graw-Hill.
- ١٠) أفندي، عطية حسين، 2003، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
- 11) Potterfield, Thomas, A.,1999, The Business of Employee Empowerment, Westport, Cn:Quorumbooks.
- ١٢) الهيتي، خالد، 2005، ادارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر.
- 13) Dimitriades, Z., 2005, Employee Empowerment in the Greek context, International journal Manpower, 26(1):80-92.
- ١٤) حسن، راوية، 2001، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 15) Ettore, Barbara, 1997, The Empowerment Gap Hype vs Reality, Br focus, 26:4.
- 16) Mc shane, steven L.& Glinow, Mary Ann Von, 2007, Organizational Behavior: essentials, Tata Mc Graw-Hill publishing company, Inc., New Delhi,
- 17) Newstrom, John W.,2007, Organizational Behavior, Human Behavior At Work, 12thed., Tata Mc Graw-Hill publishing company Limited , New Delhi.

- 18) Griffin, Ricky W., 2005, Management, 8th ed., by Houghton Mifflin company, Boston, U.S.A.,
- 19) Mullius Laurie J. , 2007, Management and Organizational Behaviour 8th ed., prentice Hall, England.
- 20) Schermerhorn, J. Hunt, J., Obson, R., 2000, Organizational Behavior, Mc Graw-Hill, New York.
- 21) Singh, Yogendra & Pandey, Mamta, 2004, 1st-ed., Organizational Behaviour, Aitbs publisher and Distributors , Delhi , India.
- ٢٢) العتيبي، هلا، 2007، العلاقة بين الانماط القيادية والتمكين الاداري : دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الاردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- 23) Danbom, Dan, 2007, Equal Opportunity Empowerment, Business Performance Management, 32.
- 24) Greasley, k., Bryman, A., Dainty, A., price, A., soetanto, R., king N., 2005, Employee Perceptions of Empowerment Employee Relations, 27(4):354-368.
- ٢٥) حريم، حسين، 2004، السلوك التنظيمي ، ط1، دار زهران للنشر ، عمان، الاردن.
- ٢٦) جواد، شوقي ناجي ، 2000 ، سلوك تنظيمي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.