

أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة

أحمد دن

أستاذ مساعد قسم "أ"، المركز الجامعي تندوف، الجزائر

aldene_a@hotmail.com

ملخص: لقد ظهرت اتجاهات حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية تسهم في تحقيق متطلبات العاملين المادية والمعنوية، ومن بين أهم المداخل التي ظهرت في الآونة الأخيرة والتي اهتمت المنظمات بتبنيها موضوع التمكين الإداري للعاملين. حيث حظي هذا المفهوم باهتمام متزايد من قبل المنظرين والممارسين في مجال الإدارة.

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر تمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة بالجزائر، 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 ..

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الرضا الوظيفي، الأساتذة الإداريين.

Résumé: Les dernières années ont connues des nouvelles tendances dans le Domaine de la gestion des ressources humaines et qui ont contribué a satisfaire les besoins matériels et immatériels de personnels, et parmi les points d'entrée les plus importants qui ont émergé récemment, et qui ont été adoptées par les organisations le sujet de empowerment des employés.

Cette étude vise a éclaircir l'effet de empowerment des travailleurs administratifs sur Satisfaction professionnelle des enseignants universitaires qui travaillent au sein de Université Ziane Achour de Djelfa, et pour cette raison nous avons préparé un questionnaire de 27 questions distribués à un échantillon composé de 24 enseignants et nous avons conclu qu'il y a un effet de empowerment des employés sur Satisfaction professionnelle des enseignants

Mots clés: empowerment des employés, la Satisfaction professionnelle, les enseignants administratifs.

تمهيد: عرفت السنوات الأخيرة تطورات هائلة في الممارسات الإدارية من خلال تبني الفكر الإداري الحديث لمفاهيم جديدة كان لها الأثر الإيجابي على إدارة الموارد البشرية ومن بين المفاهيم الحديثة في هذا المجال مفهوم تمكين الموارد البشرية فمنذ ثمانينيات القرن الماضي ومفهوم تمكين العاملين يحظى باهتمام متزايد من قبل المنظرين والباحثين في مجال الإدارة خاصة في ظل تغير بيئة الأعمال المتسارعة والتنافسية الشديدة وبالتالي لم يكن من المفاجئ أن تلجأ منظمات اليوم للاهتمام بمواردها البشرية عن طريق توظيفها لمدخل التمكين كأحد الحلول التي من شأنها أن تجعلها تنمو وتستمر ولها القدرة على التنافس.

ومفهوم التمكين بشكل رئيس على خلق الثقة ما بين المستويات الإدارية المختلفة وجعل العاملين يساهمون في اتخاذ القرارات كل من موقعه الوظيفي، الأمر الذي من شأنه أن يكسر من الحدود الإدارية والتنظيمية وكذا قد يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين تجاه منظماتهم ويجعلهم يشعرون بالثقة والاعتزاز نتيجة إعطائهم القوة وإشراكهم من طرف الإدارة في تحديد مسار المنظمة وبالتالي ينعكس هذا إيجابا على أداءهم لأعمالهم.

المحور الأول: الإطار العام للدراسة: مما لا شك فيه أن العنصر البشري يؤدي دورا هاما في تطلعات المنظمات وأهدافها لذلك كان من الضرورة الإهتمام والسعي نحو إيجاد الآليات التي من شأنها المحافظة عليه والعمل على تطويرها، ولقد ظهرت اتجاهات حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية تسهم في تحقيق متطلبات العاملين المادية والمعنوية، ومن بين أهم المدخل التي ظهرت في الآونة الأخيرة والتي اهتمت المنظمات بتبنيها موضوع التمكين الإداري للعاملين حيث حظي هذا المفهوم باهتمام متزايد من قبل المنظرين والممارسين في مجال الإدارة.

وبما أن تطبيق المنظمات التمكين الإداري هو يهدف بالأساس لمنح العاملين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات مما يخلق حالة من الثقة والأثر الإيجابي، الأمر الذي من شأنه أن يترك العاملين يرتبطون بمنظمتهم ويكون لهم رضا عما يزاولونه من نشاط. لذلك جاءت هذه الدراسة، لتسلط الضوء على مدى قدرة تبني المنظمات لأسلوب تمكين العاملين في إكسابها لعاملين لهم قدر عالي من الرضا الوظيفي، وتهدف الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بجامعة زيان عاشور بالجللفة.

1) إشكالية الدراسة: بناء على ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ما هو أثر تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومة، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، التأثير) على الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين لجامعة زيان عاشور بالجللفة ؟

2) فرضية الدراسة: من خلال موضوع الدراسة يمكن صياغة الفرضية على النحو التالي

لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية، لأبعاد التمكين الوظيفي (المشاركة بالمعلومة، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، التأثير)، وبين الرضا الوظيفي .

3) أهداف الدراسة: تهدف الدراسة لتعرف على واقع تمكين العاملين في الجامعات الجزائرية، وكذا أثره على الرضا الوظيفي من خلال تطبيق الدراسة على مجموعة من الطاقم الإداري لجامعة الجللفة ، ومحاولة التعرف على أثر تبني مفهوم التمكين وما مدى قدرته في الرفع من الرضا الوظيفي .

4) أنموذج الدراسة: يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل وهو تمكين العاملين ومتغير تابع وهو الرضا الوظيفي تمكين العاملين الرضا الوظيفي، ويمكن توضيح نموذج الدراسة بالمعادلة التالية: $(y) = F(x)$

5) أسلوب وأدوات جمع البيانات: في هذه الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من أجل معرفة تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع ولقد تم تصميم استبيان لهذا الغرض بغية الوصول إلى إجابات العينة المستهدفة وتكون الاستبيان من جزأين:

- يتضمن المتغيرات الشخصية للدراسة المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد الدراسة (العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة).
- يتكون من فرعين هما:

- يتضمن المتغير المستقل تمكين العاملين ويتكون من عبارة، وتم تقسيمها لمحاور: المشاركة بالمعلومة، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، التأثير).

- يتضمن المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي.

6) مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الإداريين الأساتذة بمعظم مستوياتهم الوظيفية، رؤساء أقسام، نواب الرؤساء، عمداء ونواب العمداء...، ومن بين هذا المجتمع تم اختيار عينة تقدر بـ 30 إداري أستاذ، وتم توزيع الاستبيان عليهم واسترجع منها 24 أي بنسبة 80% من الاستبانات الموزعة.

(7) الطرق الإحصائية المستعملة في الدراسة: تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة برنامج (SPSS) واعتمدت عملية التحليل على الأدوات التالية:

- قياس مدى صدق وثبات الاستبيان من خلال معامل الفاكرونباخ.
- مقاييس الإحصاء الوصفي التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة ما بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة: تمكين العاملين، الرضا الوظيفي

أولا: تمكين العاملين: تبلورت أفكار وأراء اغلب الباحثين في مجال الإدارة في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي حول مفهوم التمكين، والذي اعتبر من بين أحد أهم سمات بقاء واستمرارية ونجاح المنظمات، ومفهوم التمكين يعنى بشكل رئيسي على تكوين الثقة ما بين كل من الإدارة والعاملين وتحفيزهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات داخل المنظمات ووضع الأهداف وبالتالي كسر الحدود التنظيمية ما بين الإدارة والعاملين.

1) تعريف التمكين: من بين أهم التعاريف التي وردت في مفهوم تمكين الموارد البشرية، يمكن أن نذكر ما يلي:

■ يعتبر التمكين عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار¹.

■ التمكين هو عملية إدارية معاصرة لها ممارسات قديمة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تحويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة².

■ وفي تعريف آخر هو منح الموظفين درجة مناسبة من حرية التصرف ودرجة من الإستقلالية في أداء المهام الموكلة إليهم مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة³.

■ يعرف على أنه إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة⁴.

■ فالتمكين الإداري Empowerment مشتقة من كلمة Power وتعني القوة أو السلطة، وقد تختلف عن التفويض مع أنه جزء من التمكين وهو عملية منح التفويض والصلاحيات ليمتلك الشخص القوة والقدرة على ممارسة دور أكبر في العمل واتخاذ القرارات فالتمكين لا يتوقف عند منح الصلاحيات أو تفويض السلطة، بل يتعداه لمفهوم أوسع فهو يتضمن حرية أوسع في ممارسة الأعمال وتقليل درجة الإشراف المباشر من قبل الرؤساء وتحقيق الرقابة الذاتية والإستقلالية في إنجاز المهام⁵.

مما سبق نخلص أن التمكين هدفه تحسين العلاقة وتوطيدها بين الإدارة العليا والعاملين وإعطاء العاملين الثقة وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات والمعارف من خلال التكوين ليكون قادرين على ممارسة دور أكبر في المشاركة على اتخاذ القرارات وحل المشاكل.

(2) خطوات تطبيق وتبني مفهوم التمكين: من المؤكد بان تطبيق أي خطة أو إستراتيجية تحتاج إلى مجموعة وعدد من المراحل وكذا هو الحال مع تطبيق المنظمات وتبنيها لمفهوم التمكين الذي يحتاج إلى خطوات ومراحل من أجل تطبيقه داخل هذه المنظمات، ويمكن في هذا الصدد أن نعدد هذه الخطوات في عشرة مراحل أساسية يمكن أن نذكرها على النحو التالي⁶:

- تحديد أسباب الحاجة للتغيير ما يساعد من الحد من درجة الغموض وعدم التأكد.
- التغيير في سلوك المدراء، والذي يتطلب التخلي عن السلطة للمرؤوسين وهو جوهر العملية التمكينية.

- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.
 - تكوين فرق العمل، لأنه مع ازدياد حجم المنظمات أصبح من المستحيل الاعتماد على الجهود الفردية.
 - المشاركة في المعلومات بين المرؤوسين والعاملين في المنظمة.
 - اختيار الأفراد المناسبين من حيث القدرات والمؤهلات والمهارات.
 - توفير التدريب وهو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين.
 - الإتصال لتوصيل التوقعات وتوضيح ما هو التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم من قبل الإدارة.
 - وضع برنامج للمكافآت والتقدير مرتبط بأهداف المنظمة .
 - عدم استعجال النتائج، فالتمكن عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة .
- من خلال ما ورد أعلاه من خطوات، فإن نجاح تطبيق مفهوم التمكين داخل المنظمات يعتمد على التزام هذه المنظمات بتنفيذ هذه الخطوات بالشكل الصحيح، وكذا الدقة والفعالية في عملية اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف والأوقات المناسبة.
- (3) مبررات ومعوقات تبني مفهوم التمكين:** أكد الباحثون على أن هناك العديد من المبررات لتبني مفهوم التمكين داخل المنظمات، ويمكن أن نعدد هذه المبررات من خلال ما يلي⁷:
- جعل العاملون يشعرون بأنهم أساسيون في نجاح المنظمة ويشعرون بقيمة أكبر من خلال التمكين، وخصوصاً عندما يمارسون عملية اتخاذ القرار في المنظمة .
 - أن التمكين يبيي الإلتزام ويخلق شعوراً بالإنتماء.
 - يساهم في زيادة فاعلية المنظمة ورفاهية العاملين.
 - يعمل على تنمية العلاقات الجيدة ما بين كل من العاملين والعملاء، والنتيجة النهائية ستكون تعزيز صورة جيدة للمنظمة.
 - تقليص عبء العمل للإدارة العليا وتحسين تدريب العاملين والرفع من معنوياتهم .
- بالإضافة إلى ما سبق من مبررات هناك مبررات أخرى تجعل من المنظمات المعاصرة ملزمة لتبني هذا المفهوم لتحسين جودة الخدمات المراد تقديمها إلى المستهلكين من خلال تصميم المنتجات وفقاً لرغبات ومتطلبات المستهلكين ، كذلك يمكن التمكين من إزالة القيود البيروقراطية في الأداء من شأنها أن تساهم بتسريع الإنجاز الكفؤ والفعال.
- وكحال أي ممارسات إدارية جديدة، فما له من مبررات لتطبيقه فإن هناك معوقات يمكن أن تحد من استخدامه في المنظمات خاصة إذا ما أسيء تنفيذه، ويمكن أن نبرز أهم المعوقات فيما يلي⁸:
- تخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة عند تمكينها للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا .
 - إن بعض المنظمات مازالت متمسكة بالبناء البيروقراطي السائد .
 - عدم استعداد وتخوف بعض العاملين لتحمل المسؤولية وعدم تقبلهم فكرة التغيير والانفصال عن الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال المناطة بهم .
- (4) أهمية التمكين للفرد والمنظمة:** يعتبر التمكين الإداري في السنوات الأخيرة ضرورة دعت الحاجة إلى تبنيها من طرف المنظمات، وذلك لما لهذا من أهمية بالغة تعود بالأثر الإيجابي للمنظمة والأفراد العاملين فيها.
- ✓ **أهمية التمكين الإداري بالنسبة للفرد:** يمكن أن نوجزها في ما يلي⁹:
- **زيادة ولاء الفرد للمنظمة Loyalty:** إن التمكين الإداري يعمل على زيادة الاهتمام بالعاملين وكذلك منحهم الثقة ويخلق لديهم التزاماً تجاه المنظمات التي يعملون فيها ، وهذا يؤدي إلى زيادة الولاء وإخلاص من قبل العاملين لمنظمتهم .
 - **ينمي لدى العاملين الشعور بالمسؤولية Responsibility:** إن نقل جزء من الصلاحيات وكذلك المسؤوليات للعاملين في

- المستويات الإدارية الدنيا يولد لدى العاملين شعورا بأنهم على قدر كبير من المسؤولية ، مما يساعد في تنمية هذا الشعور واستمراره .
- **زيادة الشعور بالرضا الوظيفي / Job satisfaction**: إن التمكين الإداري يؤدي إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين ويحسن نظرتهم الذاتية إلى أنفسهم، من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل .
- **زيادة الدافعية للعاملين / Motivation**: فقد أكدت دراسات عديدة أن هناك علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري وزيادة الدافعية للعاملين .
- ✓ **أهمية التمكين الإداري بالنسبة للمنظمة**: يمكن أن نوجزها في ما يلي ¹⁰:
- **رفع مستوى الانتاجية**: ما أشارت له الدراسات العديدة من أن تمكين العاملين في المستويات الدنيا يزيد من إنتاجيتهم في العمل.
- **انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل**: إن التمكين الإداري للعاملين، وكذلك زيادة مشاركتهم في صنع واتخاذ القرار يرفع من الروح المعنوية للعاملين ويكون لديهم شعورا بالرغبة في العمل، مما يؤدي إلى التقليل من معدلات الغياب وكذا الدوران الوظيفي.
- **تحسين جودة السلع والخدمات**: إن التمكين الإداري للعاملين وتزويد العاملين بالمهارات والمعارف الضرورية والتكوين اللازم، يؤدي إلى فهم العاملين للعمل وطبيعته، ومن ثم تقديم سلع تتصف بدرجة عالية من الجودة.
- **تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة**: إن التمكين الإداري يؤدي إلى تحسين وضع المنظمة مع غيرها ،وبالتالي تحقق تنافسية عالية.

5) أبعاد تمكين العاملين: هناك عدد من المكونات أو أبعاد التمكين الإداري وهي تمثل مرتكزات أساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين الإداري، حيث يوجد تباين ملحوظ بين مختلف الباحثين في تحديد هذه الأبعاد، وبناء على ذلك فقد تم الأبعاد التي يتقاطع عنها عدد كبير من الباحثين وهي على النحو التالي ¹¹:

- **المشاركة بالمعلومة**: ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين ،لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة، وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرارات وفي حل مشاكل العمل، حيث يساهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القادة في نقل أفكارهم واتجاهاتهم بفعالية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل للمعلومة .
- **فرق العمل**: وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفعالية وكفاءة، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام ، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية ،ومن ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها ، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجيع أدائه بشكل جماعي .
- **التأثير**: ويعني إدراك الفرد بان له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة ،خاصة تلك التي تتعلق بعمله ولا يتأتى هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله، ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثيره في شؤون هامة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد وتلك الدافعية النابعة من الوظيفة ذاتها.

- **الحرية والاستقلالية**: ينبغي للمنظمة أن يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية القوة في المنظمة وتشجيع العاملين لديها على الشعور بالقوة والنجاح، من خلال منحهم المزيد من الحرية والاستقلالية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها، أما

بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم ،بغض النظر عن مدى مساهمة المنظمة في ذلك لأنه إذا لم يكن هناك رغبة من العاملين فان عملية التحول في القوة لن تحصل، إضافة إلى أن الأفراد الذين يرغبون في سيطرة أكبر يكونون أكثر اندماجاً ومتابعة لفرص التمكين.

ثانياً: الرضا الوظيفي: يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع المهمة والأكثر غموضاً لدى الباحثين في مجال الإدارة، وعلى

الرغم من تعدد الدراسات التي تناولته إلا أنه يبقى الخلاف حول تحديد مفهوم محدد لهذا الموضوع ،ويعود سبب ذلك إلى ارتباطه بمشاعر الفرد الذي في الغالب يصعب تفسيرها والحكم عليها ،فمن الباحثين من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير تابع يتأثر بالأجر والحوافز والمكافآت والهيكل التنظيمي للمنظمة ،ومنهم من يعتبره كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال والأداء الوظيفي ودوران العمل

(1) تعريف الرضا الوظيفي: لقد جاءت التعاريف الخاصة بالرضا الوظيفي متعددة، وذلك لاختلاف المداخل التي تناولها الباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهناك العديد من الإسهامات التي حاولت أن تصل لتحديد المعنى المحدد للرضا الوظيفي، نذكر من أهمها:

■ ويعرف الرضا الوظيفي على أنه حالة عاطفية انفعالية إيجابية ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، وينتج الرضا الوظيفي من إدراك الفرد إلى مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعدها مهمة¹².

■ الرضا الوظيفي هو الحالة التي تعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده، كالراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وفرص الترقية الوظيفية والنمو المهني¹³.

■ وفي تعريف آخر هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة¹⁴.

(2) أهمية الرضا الوظيفي: من خلال الدراسات التي أجريت في هذا المجال، تبين بأن الرضا الوظيفي المرتفع للعاملين في الغالب ما يزيد الإنتاجية في المنظمة ويخفض من معدل دوران العمل، ويعمل على الرفع من الروح المعنوية للعمال، ومن الأسباب التي تؤكد على أهمية الرضا الوظيفي ما يلي¹⁵:

■ أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي، يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة.

■ أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي، يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في مختلف المنظمات.

■ أن الفرد ذو درجة الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وكذلك أكثر رضا عن حياته بصفة عامة.

■ أن العاملين الأكثر رضا وظيفي يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

ومن جهة أخرى، فإن عدم الرضا الوظيفي قد يكون سبباً في التأخر عن العمل وترك العاملين لمناصب عملهم كما يؤدي إلى وجود مشكلات عمالية وزيادة شكاوى العاملين من ظروف عملهم وتوجههم لإنشاء نقابات تعمل على الدفاع عن مصالحهم .

ويمكن تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال التمكين الإداري، والذي يتمثل بإشباع حاجات الأفراد المتعددة ومنحهم الثقة والاحترام وتحقيق الذات، وأن الرضا الوظيفي يمثل حالة من الشعور الوجداني والرغبة في العمل وتقبل القرارات وطاعة الأوامر وتحمل ظروف العمل والمسؤولية مما ينعكس الرضا الوظيفي على تحقيق العمل الإيجابي وعدم الرضا إلى الحالة السلبية في العمل.

المحور الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية والنتائج المتوصل إليها

1. معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأسئلة الكلي:

جدول رقم 1: معامل ألفا كرونباخ لأسئلة الاستبيان

Cronbach's Alpha	N of Items
0.866	27

المصدر : من نتائج spss

إن الثبات سيد الموقف فيما يخص كل استفسارات الاستبيان الموزع، وهذا ما أظهرته النتيجة 0,866 وهي قيمة مرتفعة وتقترب من الواحد الصحيح وهي تدل على استقرار واضح وثبات الأداة في إعطاء نفس النتائج في حال توزيعه على أفراد العينة في وقت وظروف أخرى.

2. دراسة المتغيرات الشخصية للدراسة:

أولاً : التوزيع حسب الجنس:

جدول رقم 2: يوضح توزيع العينة على أساس العمر

الجنس	أنثى	ذكر	المجموع
التكرار	3	21	24
النسبة	%12.5	%87.5	%100

المصدر : من اعداد الباحث

ثانياً : التوزيع حسب العمر

جدول رقم 3: يوضح توزيع العينة على أساس العمر

العمر	اقل من 35	من 35-45 سنة	أكثر من 45 سنة	المجموع
التكرار	4	8	12	24
النسبة	%16.66	%33.33	%50	%100

المصدر : من إعداد الباحث

ثالثاً : التوزيع حسب عدد سنوات العمل:

جدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد العينة على أساس الخبرة

العمر	اقل من 5	من 5-10 سنة	أكثر من 10	المجموع
التكرار	3	9	12	24
النسبة	%12.5	%37.5	%50	%100

المصدر : من إعداد الباحث

تمثل الجداول رقم 2 و 3 و 4 توزيع أفراد العينة المستهدفة حسب الجنس والعمر وعدد سنوات العمل على الترتيب ويمكن أن نلاحظ ما يلي:

- بالنسبة لتوزيع أفراد العينة المستهدفة حسب الجنس، فإننا نلاحظ بأن غالبية الإداريين من جنس الذكر بنسبة 87.5%، وهذا ما يمكن تفسيره لطبيعة العمل وما يؤكد بأن أغلب الإطارات في الجامعة من فئة الرجال.

- بالنسبة لتوزيع أفراد العينة المستهدفة حسب الخبرة وكذا العمر، نلاحظ بان أكثر من نصف المستجوبين يفوق سنهم 45 وبنسب 10 سنوات خبرة تفوق 10 سنوات، وهذا يرجع بالأساس الفئة المستهدفة كانت من العمداء ورؤساء الأقسام، ومن الطبيعي أن يكون لهم عدد كبير من سنوات العمل، وكذا في سن متقدمة كذلك .

3. عرض نتائج إجابات أفراد العينة: تم تحليل الاستبانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وحسب محاور وأبعاد التي تضمنتها الاستبانة وتحديد درجة الاستجابة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي .
ولقد تم الاعتماد على أربعة أبعاد للمتغير المستقل تمكين العاملين :1. المشاركة بالمعلومة 2. الحرية والاستقلالية 3. فرق العمل 4. التأثير.

جدول رقم 5 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد العينة لبعء المشاركة بالمعلومة

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الثقة العالية المتولدة لدى العاملين نتيجة المشاركة العالية في الاستفادة من المعلومة	3.55	0.86
2	توجد قنوات تواصل بين المستويات الادارية للوصول الى المعلومة	3.86	0.89
3	اجد سهولة في التواصل مع رئيسي المباشر في العمل	3.34	1.12
4	احصل على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل في اي وقت اريد	3.60	0.78
5	اشارك الاخرين من زملائي بالمعلومات والبيانات	4.02	0.96
المجموع			

المصدر : من نتائج SPSS.

يلاحظ من الجدول أعلاه من خلال إجابات العينة على عبارات بعد المشاركة بالمعلومة، إن أعلى استجابة من بين جميع العبارات كانت العبارة 5 الخاصة بمشاركة القيادات الإدارية للجامعة يتبادلون المعلومات الخاصة بالعمل فيما بينهم، في حين أن اقل نسبة استجابة كانت للعبارة رقم 3 الخاصة بسهولة التواصل مع الرئيس المباشر، وهذا ما يدل على أن هناك خلل في التواصل ما بين المستويات التنظيمية.

جدول رقم 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد العينة لبعء الحرية والاستقلالية

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	يشعر العاملون بالاحترام والتقدير من قبل رؤسائهم عند تمكينهم	4.30	0.98
7	يساهم التمكين الاداري من تقليل الاشراف المباشر على العاملين	4.22	0.88
8	تقدم الادارة العليا الاطار العام للعمل مع ترك هامش أكبر للعامل من اجل التصرف	4.02	0.70
9	تعمل الادارة العليا على تحميل المسؤوليات اتجاه العاملين	4.12	0.81
10	تؤكد الادارة العليا على مبدأ الحرية والاستقلالية في التصرف مع الاعمال	3.84	0.77
المجموع			

المصدر : من نتائج SPSS.

أما فيما يخص عبارات بعد الحرية والاستقلالية ،نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك نسبة استجابة عالية لمعظم الفقرات خاصة الفقرتين 6 و7 الخاصة بمساهمة التمكين من التقليل والإشراف المباشر على العاملين، هذا يدعنا نخلص أن هناك درجة من التمكين وإعطاء هامش من الحرية والاستقلالية للعاملين .

جدول رقم 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد العينة لبعء فرق العمل

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	تلجأ المؤسسة لحل المشكلات عن طريق اللجوء الى فرق العمل	3.55	0.77
12	تتسم علاقتي مع رؤسائي بانها علاقة تعاونية تسودها الثقة	3.32	0.69
13	تشجع المؤسسة العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل	3.88	0.85
14	التزم بشكل عال تجاه المهام عندما اعمل ضمن مجموعة	3.88	0.80
15	يعمل العاملون داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد	3.79	0.92
المجموع			

المصدر : من نتائج SPSS.

من الجدول أعلاه، ومن خلال إجابات أفراد العينة المستهدفة على عبارات بعد فرق العمل، نلاحظ أن هناك نسب استجابة متدنية لعبارات هذا البعد خاصة في العبارة رقم 12 وإجابة العينة بمحايد فيما يتعلق بالثقة ما بين مختلف المستويات التنظيمية وكذا في الإجابات التي ترى في المؤسسة عدم اللجوء إلى فرق العمل من أجل حل مشاكلها.

جدول رقم 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لبعء التأثير

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرار المتعلق بالعمال الإدارية	4.40	1.05
17	يتم تشجيع المبادرات من طرف الإدارة	3.80	0.88
18	يتاح لي الحرية في الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالي	4.03	0.90
19	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي	3.80	0.70
20	استطيع أن أقنع رئيسي المباشر بأي أفكار جديدة	4.04	0.89
المجموع			

المصدر : من نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه ومن خلال إجابات أفراد العينة المستهدفة على بعد التأثير، والتي جاءت اغلب عباراته عند مستوى مرتفع خاصة في العبارة رقم 16 المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا يدل على الأساتذة الإداريين يكون لهم تأثير كبير في القرارات المتخذة حسب وجهة نظر المستجوبين.

جدول رقم 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد العينة لمحور الرضا الوظيفي

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	تعتقد بأنك حققت طموحك الوظيفي في هذا العمل	4.08	0.89
22	تشعر بالانتماء والولاء للمؤسسة التي تعمل ضمنها	3.89	0.88
23	تشعر بأنك في المكان المناسب الذي يتوافق مع مؤهلك العلمي وخبرتك العملية	3.90	0.93
24	تتبنى المؤسسة مبدأ الإستحقاقية في ترقية العاملين للمناصب الأعلى	4.00	0.89
25	تمكن العاملين بإحلق لديهم شعور بأنهم جزء من المنظمة	4.28	0.91
26	التمكين يحقق للعاملين فرصة إثبات قدراتهم ومعرفة رضاهم عن أعمالهم	4.18	0.87
27	اشعر بالثقة والاعتزاز والفخر للعمل في المؤسسة	4.04	0.94
المجموع			

المصدر : من نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه ومن خلال إجابات أفراد العينة المستهدفة على محور الرضا الوظيفي كانت الاستجابة مقبولة بالنسبة لهذا المحور وكانت أكبر استجابة خاصة بالعبرة رقم 25 الخاصة بان التمكين العاملين يخلق شعور بالانتماء للمؤسسة، وهذا يبين أهمية تبني التمكين بكل أبعاده للوصول إلى درجة عالية من الانتماء للمنظمة، وكذا الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسة.

4. قياس درجة الارتباط بين المتغيرين:

جدول رقم 10: معاملات الارتباط ما بين ابعاد تمكين العاملين والرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي	
0.48	المشاركة بالمعلومة
0.52	الحرية والاستقلالية
0.34	فرق العمل
0.49	التأثير

المصدر : من نتائج SPSS.

يوضح الجدول العلاقة الترابطية ما بين كل من المتغير المستقل بأبعاده المشاركة بالمعلومة، والحرية والاستقلالية، وفرق العمل، والتأثير، من جهة، والرضا الوظيفي من جهة أخرى، ويظهر من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط قوي ما بين بعد الحرية والاستقلالية والرضا الوظيفي وكانت درجتها عالية إذ تقدر بـ 0.52 وهذا يدل على أن إدارة الجامعة تعمل على منح الأساتذة الإداريين قدر كبير في اتخاذ القرارات الخاصة بهم دون الرجوع في كل مرة إلى المستويات الأعلى.

وكذلك هناك علاقة ارتباط ما بين التأثير والرضا الوظيفي، وكانت درجة الارتباط تقدر بـ 0.49 وهذا يدل على أن الأساتذة الإداريين يكون لهم مساهمة كبيرة في اتخاذ القرارات الخاصة بالجامعة، من خلال تقديم حلول وتقديم الاستشارة التي من شأنها أن تساهم في إيجاد الحلول للمستويات الأعلى .

النتائج والاقتراحات:

النتائج: بعد التطرق للموضوع من جوانبه النظرية والتطبيقية يمكن أن نقدم النتائج التالية:

- تبني مفهوم تمكين الموارد البشرية بوصفه فلسفة إدارية لم يعد خيار بل أصبح ضرورة لمنظمات اليوم، تؤدي إلى بقاءها ونموها ويسهم في اكتساب العاملين لدرجة عالية من الرضا والولاء تجاه منظماتهم.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين (المشاركة بالمعلومة، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، التأثير) وبين الرضا الوظيفي.

الاقتراحات: على ضوء ما ورد في متن الموضوع وما تضمنه من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات التي قد نراها مفيدة في

زيادة في مساهمة تمكين العاملين في الرفع من درجة الرضا الوظيفي، والتي نوجزها فيما يلي:

- على الإدارات عموماً الاهتمام أكثر بالموارد البشري من خلال تحفيزهم مادياً ومعنوياً ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، لأن هذا الأمر من شأنه أن يجعل العاملين لهم رضا وظيفي أكبر وولاء للمنظمة التي يعملون ضمنها .
- التركيز على تبني مفهوم التمكين بكل أبعاده لما له من فائدة على جميع الأطراف في المنظمة، وخاصة الإدارة العليا لان تحميل المسؤولية للعاملين من شأنه أن يجعل المدراء يتفرغون ولو جزئياً لتحقيق أهداف المنظمة.
- العمل على تشجيع الرؤساء والمرؤوسين لتقبل تبني وممارسة التمكين الإداري، لما له من فائدة على جميع الأطراف في المنظمة.
- منح الثقة والاستقلالية والحرية وتوفير مناخ تنظيمي يشجع على تقبل الممارسات الإدارية الجديدة مثل التمكين.
- على المنظمات أن تسعى إلى إيجاد آلية تسمح بانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية بالشكل الصحيح لأنها ما لم تكن هناك درجة عالية من مشاركة المعلومة فلا ننتظر أن يعطي التمكين لنتائجه المرجوة .

الهوامش و المراجع:

- ¹ _ افندي عطية، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003، ص: 10
- ² _ العامري صالح، الغالي طاهر، الإدارة والأعمال، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2008، ص: 16
- ³ _ أبو بكر فانتن احمد، نظم الإدارة المفتوحة ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرون، ط 1، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع، 2000
- ⁴ _ongori, H . &shunda,J. P. W. , (2008) , Managing Behind the scenes: EmployeeEmpowerment, International Journal Applied Economic , Vol. 2, No. 2 ,P. 84
- ⁵ _ صفاء جواد، اثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،العدد 32، 2012، ص: 83 .:
- ⁶ _ الجميلي مطر بن عبد المحسن ، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2008، ص: 47
- ⁷ _ عزيز ديلمان احمد ، التمكين ودوره في الابداع الاداري، رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة السليمانية العراق، 2011، ص: 66
- ⁸ _ الدوري ياسمين، خضير عباس ،دور تمكين العاملين في الاداء المنظمي في اطار عناصر ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد، 2010، ص: 51:
- ⁹ _ محمد ذيب المبيضين ، محمد احمد الطراونة ، اثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية ، مجلة دراسات العلوم الادارية ،المجلد 38، العدد 2، 2011 ، ص: 484:
- ¹⁰ _ محمد ذيب المبيضين ، محمد احمد الطراونة ، اثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية ، مجلة دراسات العلوم الادارية ،المجلد 38، العدد 2، 2011، ص ص 483 : 484
- ¹¹ _ حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ،مذكرة ماجستير ،إدارة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر غزة، 2013، ص: 16 : 14
- ¹² _ صفاء جواد ،اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،العدد 32، 2012، ص: 86:
- ¹³ _ عبد الصمد الاغبري، الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، جامعة الكويت، 2002، ص: 172:
- ¹⁴ _ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص: 189
- ¹⁵ _ ايناس فؤاد نوازي ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ،جامعة أم القرى، مكة المكرمة ، السعودية، 2009 ص: 45.