



## تأثير تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية

شذى شفيق محسن عطاء و أحمد محمد سميح و أحمد إبراهيم أبوسن

الجمهورية اليمنية - محافظة عدن

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

المستخلص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة، وتوزيعها على عينة مكونة من (100) شخص، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل بيانات الاستبانة، إعتماًداً على المتوسطات الحسابية وتحليل الانحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تتوافر جميع أبعاد تمكين العاملين في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة حيث إن خمسة من أبعاد التمكين متوفرة بشكل كبير وبعدين بدرجة متوسطة (المشاركة، بيئة العمل) ، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة معنوية حول مستوى تطبيق تمكين العاملين تعزى إلى (النوع، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص العلمي)، بينما توجد فروق ذات دلالة معنوية لـ(سنوات الخبرة). وتوصي الدراسة الإدارة العليا بالإهتمام بتوعية الرؤساء في جميع المستويات الإدارية بأهمية دورهم في زيادة إدراك العاملين لأبعاد تمكين العاملين (المشاركة، بيئة العمل)، وانعكاس ذلك على أدائهم وأداء الجهاز.

### ABSTRACT:

The study aimed to identify the impact of empowering workers on job satisfaction in the Central Bureau for Control and Audit, Republic of Yemen. To achieve the objective of the study a questionnaire had been designed, developed and distributed to the sample of (100) persons; while the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) Program had been used for data analysis depending on the arithmetic mean and multiple regression analysis. The study results include the followings : the availability of all dimensions for enabling workers in the Central Bureau for control and Accounting, since five-dimensions are widely available, while two dimensions are moderately available (participation, work environment). Moreover, no differences of moral significance exist on the level of applying empowerment of employees attributed to (gender, employment grade, scientific qualification, scientific specialization). Alternatively, there are moral significance differences attributed to (years of experience).The study recommends the top management to educate the heads departments at all administrative levels with the importance of their role in making employees further aware of the dimensions of empowerment of employees (participation, work environment), and its reflection on their performance and the bureau performance.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الرضا الوظيفي، العدالة والإنصاف .

#### المقدمة:

لقد شهد علم الإدارة في الآونة الأخيرة توسعاً كبيراً في دراساته ومفاهيمه التطبيقية، وذلك بحكم ما أملتته الظروف والمتغيرات والمستجدات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وبالتالي برز مفهوم تمكين العاملين في أواخر الثمانينات من القرن الماضي ولاقى رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينات من الناحية النظرية والعلمية، ويتميز هذا المدخل بفلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على المنظمات المنافسة، وإنما على العاملين بالمنظمة في المقام الأول (الخاجة، 2006م).

كما يعد تمكين العاملين أحد التوجهات الحديثة في إدارة المنظمات المعاصرة، فهو يشكل حدوداً لاغنى عنها لكل المنظمات بما في ذلك المنظمات الحكومية على اختلاف توجهاتها باعتباره السبيل الأمثل لتحسين أداء هذه المنظمات ورفع صورة الخدمات التي تقدمها للجمهور. ونظراً للأهمية المتزايدة لموضوع تمكين العاملين في تحسين بيئة الأعمال جاء الاهتمام بدراسته في بيئة الأعمال اليمنية، فقد سعى الباحثون من خلال الدراسة الحالية إلى معرفة واقع تمكين العاملين في أحد أهم الأجهزة الحكومية الرقابية، وتأثيره على توجهاته وأنشطته لتحسين العمل الرقابي على مختلف وحدات الجهاز الإداري للدولة.

#### مشكلة الدراسة:

تعاظم الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين خلال العقود القليلة الماضية نظراً لمركزية القرارات في المنظمات، التي كان أسبابها تقليص مبدأ مشاركة العاملين في صنع القرارات واستخدام أسلوب التفويض مما أدى الي شعور العاملين بالاحباط وعدم الرضاء عن العمل وأحاساسهم بعدم العدالة والإنصاف، بالتالي أنخفضت مستويات أدائهم مما أثر على أداء الكلي للمنظمة.

إن مفهوم تمكين العاملين يشير إلى إعطاء المرؤوسين كافة الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية في أداء الأعمال بأساليبهم دون تدخل مباشر من الرؤساء والاهتمام بتوفير بيئة عمل مناسبة من خلال توفير الموارد الضرورية وتأهيلهم تكنولوجياً وسلوكياً ومنحهم الثقة، من ناحية أخرى تعتبر الركائز الأساسية التي غالباً يمنحها تمكين العاملين في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في الجمهورية اليمنية هو توفير الشفافية وإتباع المعايير المحاسبية وتنمية الموارد البشرية ويمثل التحدي الذي يواجهه التمكين ليس فقط وضع ومراقبة تطبيق القواعد والقوانين وتقييم الأداء ولكن يمتد ذلك ليشمل توفير البيئة الملائمة لدعم المصادقية والثقة بين العاملين وتحفيزهم على الإبداع والإبتكار في العمل وذلك من أجل رفع مستوى رضائهم الوظيفي .

وعليه فإن الدراسة تحاول الإجابة عن التساللات التالية:

1. ما مدى تأثير تمكين العاملين (بأبعاده المختلفة) في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية؟

2. هل يختلف مستوى تطبيق تمكين العاملين في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة باختلاف العوامل الديمغرافية من وجهة نظر القياديين عينة الدراسة؟

**أهمية الدراسة:****1- الأهمية العلمية:**

أ- في هذه الدراسة يحاول الباحثون توضيح جوانب أخرى لم تغطيها الدراسات السابقة فيما يتعلق بتمكين العاملين والرضا الوظيفي وخاصة من ناحية ابعاد تمكين العاملين وذلك لمحاولة إثراء الجانب المعرفي في هذا المجال.

ب- المساهمة المتواضعة في رفد المكتبة السودانية والعربية بمواضيع معاصرة.

**الأهمية التطبيقية :**

أ- أهمية هذه الدراسة تكمن في لفت أنظار قيادات الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة باليمن إلى أهمية مدخل تمكين العاملين والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحقيق الرضا الوظيفي.

ب- تسهم الدراسة على المستوى التطبيقي من خلال النتائج والتوصيات التي سيصل إليها، فتفيد هذه الدراسة الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة باليمن في الوقوف على عوامل تمكين العاملين، ومدى تطبيقها والتعرف على إدراك العاملين لمزاياها والعقبات التي تحول دون تطبيقها مما يدفعه إلى ترشيدها قراراته الخاصة بتفويض السلطة، وإعادة النظر في تصميم الوظائف وسلم الأجور والمكافآت، وذلك بجانب بناء قيادات المستقبل وتنمية مهاراتهم وبالتالي يتوقع لهذا الدراسة عدة آثار إيجابية على الجهاز كتحسين الإنتاجية والرضا ليؤدي العاملين مهام عملهم بشكل إيجابي.

ج- ومما يزيد من أهمية الدراسة كونها الدراسة الأولى بحدود علم الباحثون والتي تسعى لدراسة تأثير تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية.

**أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

أ- معرفة مستوى تطبيق الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة لمفهوم تمكين العاملين باختلاف الخصائص الديمغرافية لموظفيه

ب- ترتيب أبعاد التمكين من حيث التأثير على مستوى الرضا الوظيفي.

ج- تقديم التوصيات والمقترحات لأصحاب القرار في الجهاز بناء على نتائج الدراسة .

**منهجية الدراسة:**

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن أسلوب المسح المكتبي وذلك بالرجوع إلى المصادر العربية والأجنبية الجاهزة بهدف بناء الإطار النظري لهذه الدراسة إلى جانب استخدام أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة، وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة الفرضيات والإجابة عن أسئلتها.

**مصادر جمع المعلومات:**

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية:

أ-المصادر الأولية: وتتمثل بالاستبانة التي طورها الباحثون لجمع المعلومات من مصادرها للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

ب-المصادر الثانوية: وتتمثل باستخدام المراجع والمصادر المتوفرة في المكتبات ومنها الكتب والمقالات، والدراسات والدوريات، الإنترنت وذلك لبناء الإطار النظري لهذه الدراسة.

**حدود الدراسة:**

الحدود الزمانية: من عام 2010م - 2011م .

الحدود المكانية: شملت دراسة ميدانية للجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في الجمهورية اليمنية.  
الدراسات السابقة:

#### دراسة:المغربي (2001م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط " في جمهورية مصر العربية. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في المصالح الحكومية والعاملين في منظمات القطاع الخاص بمحافظة دمياط فيما يخص عوامل التمكين الثمانية ، وإن كانت تلك العوامل تميل إلى صالح القطاع الخاص.

#### دراسة:الرقب (2010م) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أهمها: توافر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية، حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة منها (أهمية العمل، ومعنى وقيمة العمل، وفرق العمل، والمهارات والمعلومات) وعناصر أخرى بدرجة متوسطة منها (الإجراءات الدقيقة، المشاركة في وضع الخطط وأهداف المنظمة، السلطة في تصحيح أخطاء الآخرين).  
ب- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية من القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الإعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة بقطاع غزة.

#### دراسة:الماضي ونصيرات (2011م):

هدفت الدراسة لمعرفة أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن المبحوثين يشعرون بمستوى متوسط من التمكين الإداري، وقد يرجع السبب في ذلك إلى بعض العوامل التي يعاني منها المبحوثين في مستشفى الجامعة الأردنية مثل ضعف التدريب، وضعف المشاركة في صنع القرارات، وعدم توافر الحفز للعاملين، وقلة التفويض ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث فسر متغير التمكين الإداري (45.6%) من التباين في إدارة الجودة الشاملة وفقاً لقيمة معامل التحديد البالغة (0,456).

#### دراسة:الجريري و علي والحمدي (2013 م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك المديرين في شركة مصافي عدن لأهمية العاملين. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن مستوى إدراك المديرين لأهمية تمكين العاملين في مصافي عدن دون مستوى الطموح .

#### دراسة:الشميري (2007 م) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي وآثاره على الإنتاجية والأداء لوظيفي لدى العاملين دراسة تطبيقية في شركة عمليات الخفجي المشتركة" بالمملكة العربية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في زيادة معدل أداء الموظفين تعزى إلى مدى قبول الموظف النفسي لوظيفته أي (مدى شعوره بالنجاح ، وأهمية وظيفته) ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية في زيادة معدل أداء الموظفين تعزى إلى مدى رضاه عن الأجر والحوافز والترقيات .

## دراسة: حكيم (2009م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين "دراسة مقارنة". وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أ- أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام منخفض، حيث إن المتوسط الفعلي للعينة على مقياس الرضا الوظيفي أقل من المتوسط الفرضي، حيث أنه لم يتجاوز (101.23). ب- أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي الفئات الخاصة (ذوي الإعاقة العقلية) منخفض، حيث إن المتوسط الفعلي للعينة على مقياس الرضا الوظيفي أقل من المتوسط الفرضي، حيث أنه لم يتجاوز (98.87).

## إختلاف الدراسة عن الدراسات الأخرى:

في ضوء مناقشة الدراسات السابقة التي تناولت تمكين العاملين والرضا الوظيفي وأهمية استخدامها كأحد المواضيع الناجحة لتنمية الموارد البشرية، استفاد الباحثون من خلال مراجعتهم للدراسات السابقة في مختلف جوانب الدراسة الحالية سواء في إختيار منهجية الدراسة أو في إختيار الوسائل الإحصائية من أجل التحقق من أهداف الدراسة، وكذا بناء الأداة (الاستبيان)، كما استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في الجانب النظري، وتفسير النتائج. وقد تميزت الدراسة الحالية من حيث تناول موضوع تمكين العاملين من جميع الجوانب (الأبعاد، إستراتيجية تمكين العاملين وغيرها)، وأيضاً تميزت بإستهداف عينة الدراسة (الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة) الذي يفتقر إلى البحوث الإدارية المعمقة مقارنة بالبحوث المحاسبية.

كما أختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية بأبعاد تمكين العاملين السبعة هي وضوح رسالة وأهداف المنظمة، الأخلاقيات، الإتصالات الفعالة، المشاركة، العدالة والإنصاف والحيادية، العمل الجماعي، البيئة الصحية.

## مفهوم تمكين العاملين:

يشير (Doft) إلى أنه "إشعار العاملين بالتقدير من جانب المديرين وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم بالشكل الذي يؤدي إلى قيام المديرين ببذل مجهود أكبر وكفاءة أعلى والتمكين بذلك لا يعني فقط المشاركة في السلطة ولكن توزيع السلطة أيضاً (Doft 2001م).

ويعرفه (أفندي) بأنه "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي إستخدام قدراتهم ومن خلال تشجيعهم على إتخاذ القرار" (أفندي، 2003م، ص 10). في حين يرى (مصطفى) "نقل مسؤولية السلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين والمشاركة في سلطة القرار، حيث يكون المتمكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه، و يتضمن التمكين ليس فقط في حرية المهام المخططة لبلوغ الأهداف بل أيضاً المشاركة في المعلومات والمعرفة و تحليل المشكلات وصنع القرارات" (مصطفى، 2005م، ص 58).

يعرف تمكين العاملين بأنه هو "إستراتيجية تظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم من غير تدخل مباشر من الإدارة مع توافر الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة التامة بهم (الطروانه، 2006م، ص 332) (درة والصباغ، 2008م، ص 33). كما عرف تيشوري التمكين بأنه " دعم البنى التحتية في المنظمة وذلك لتقييم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في الورش ومنحهم الثقة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه" (تيشوري، 2008م، ص 11).

ووصفه (المعاني و أخو أرشدة، 2009م، ص 240) بأنه " إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات وذلك من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريب العاملين، وحفزهم، وتأكيد أهمية العمل الجماعي، وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه".

مما سبق يتضح للباحثون أن العلماء قاموا بحصر التمكين في البعدين الآتيين :-

1- ركز البعد الأول على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وأهمية العلاقات في الهيكل التنظيمي.  
2- أما البعد الآخر فيقوم على سبيل دفع الأفراد للعمل وذلك من خلال تحسين مدركات الأفراد بشأن إمكانياتهم الذاتية ومن خلال اكتساب العاملين مهارات العمل الجماعي والقدرة على التكيف والقيادة وحل النزاع وبناء الثقة وكذلك تزويد العاملين بالدعم العاطفي لتعويضهم عن الضغوط الموجودة في بيئة العمل.

كما أعتمد الباحثون سبعة أبعاد جوهرية ترتبط إرتباطاً مباشراً بسلوكيات تمكين العاملين وتتمثل تلك الأبعاد في: (وضوح رسالة وأهداف المنظمة، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف والحيادية، العمل الجماعي، المشاركة، الإتصالات الإدارية الفعالة، بيئة العمل).

#### الرضا الوظيفي:

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس غموضاً وتعقيداً ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بموضوعية، إذ عرفه عبد الغني بأنه " تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه وشروطه ونواحيه، وأن هذا الرضا يعكس شعور العاملين تجاه مايقومون من أعمال، وان حالة الرضا هذه تؤدي إلى مزيد من الإنتاج والإنجاز المصحوب بالتوتر الايجابي، أما عدم الرضا يؤدي إلى التوتر السلبي وضعف الحافز للإنتاج"(عبد الغني، 2001م، ص332).

في حين عرفه التوبجيري بأنه " موقف أو مواقف يمتلكها الشخص نحو وظيفته، وهو ناتج عن عدد من العوامل المحيطة بهذه الوظيفة مثل الراتب، الترقيّة، زملاء العمل ونمط الإشراف" (حداد، ، 2003م، ص 179).

كما عرفه عاشور على أنه" مستوى الإشباع الذي تتيحه العناصر والجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج عنه درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد تجاه عمله"(عاشور، 2005 م، ص 52).

وأشار الشمري أن الرضا "هو الحالة النفسية أو الإنفعالية السارة التي يصل إليها الموظف، عند درجة أشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية، المهنية، والمادية.(الشمري، 2009م، ص 13).

وأضاف العريقي بأن الرضا الوظيفي يمثل الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات وتوقعات العمل ( محتوى الوظيفة ) وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والإلتزام للعمل ومع العوامل ومؤثرات البيئة الداخلية والخارجية ذات العلاقة " (العريقي، 2009م ، ص 103).

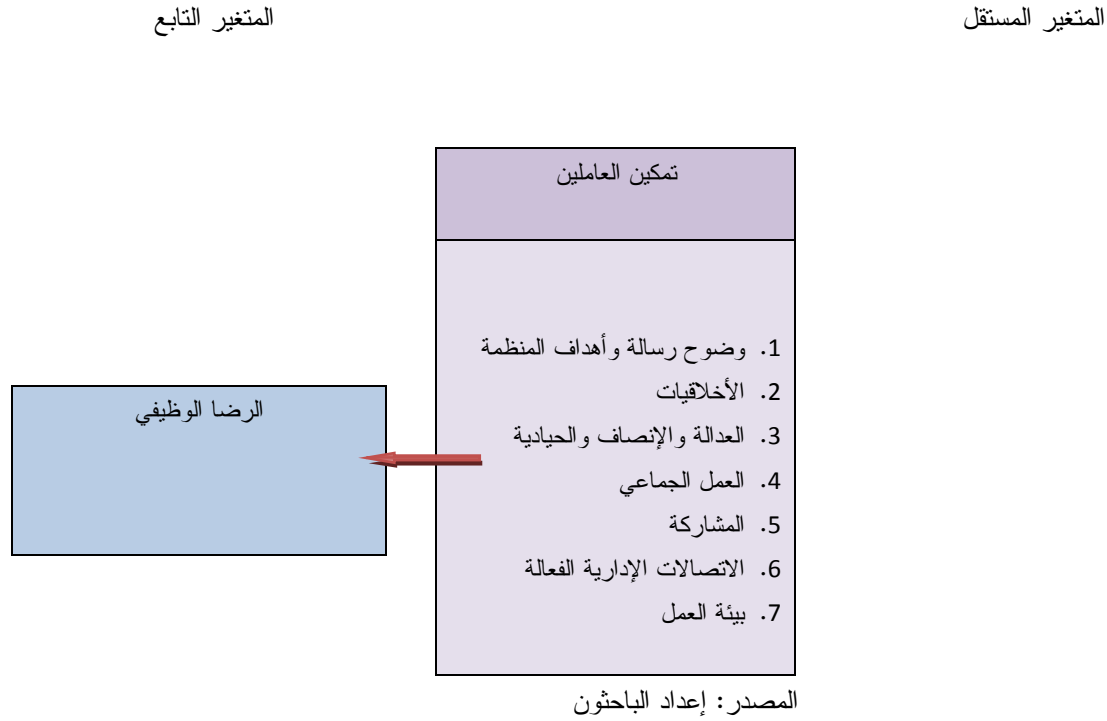
#### الدراسة الميدانية:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فقد تم بناء الفرضيات الآتية :

1-لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لتمكين العاملين بأبعاده المختلفة (وضوح رسالة وأهداف الجهاز، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف والحيادية، العمل الجماعي، المشاركة، الإتصالات، بيئة العمل) في الرضا الوظيفي.

2-لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق تمكين العاملين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (النوع، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة) لعينة الدراسة.

## نموذج الدراسة:



شكل رقم (1) : الأتموزج الافتراضي للدراسة

المتغير المستقل: تمكين العاملين وأهم أبعاده "وضوح رسالة وأهداف المنظمة، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف والحيادية، العمل الجماعي، المشاركة، الاتصالات الإدارية الفعالة، بيئة العمل" (المغربي، 2001م، ص16).

المتغير التابع: الرضا الوظيفي.

**مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من قيادات الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية حيث بلغ عددهم 520 فرد (حسب كشف راتب يناير 2011م).

**عينة الدراسة:**

للتحقق أهداف هذه الدراسة تم إختيار عينة عمدية من القيادات والبالغ عددهم (100) بنسبة (19%) من مجتمع الدراسة وهذه الفئات (وكيل، وكيل مساعد، مدير عام، مدير إدارة) وتتوزع العينة على رئاسة الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة إضافة إلى فرعي محافظة عدن وأبين، وتم توزيع (100) إستبانة عاد منها (81) إستبانة، وإستبانة واحدة فقط غير صالحة وأصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (80) استبانة.

## أداة الدراسة:

تبلورت أداة الدراسة بعد الإطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة ، وقد قام الباحثون بتطوير إستبانة لقياس تأثير تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية ، وفيما يلي توضيح لأجزاء أداة الدراسة:

**القسم الأول:** يتضمن البيانات الأولية، ويحتوي على خمسة متغيرات، هي (النوع، الدرجة الوظيفية، الدرجة العلمية، التخصص العلمي، سنوات الخبرة).

**القسم الثاني:** يتضمن الفقرات التي تناولت تمكين العاملين، وتشتمل على سبعة أبعاد (وضوح رسالة وأهداف الجهاز، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف والحيادية، العمل الجماعي، المشاركة، الإتصالات الإدارية، بيئة العمل) وعددها (36) فقرة.

**القسم الثالث:** يتضمن الفقرات التي تناولت الرضا الوظيفي وعددها (29) فقرة .

## ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة وذلك باستخدام طريقة كرونباخ ألفا لاختبار الاتساق الداخلي لفقرات الأداة للقياس، على مستوى الأسئلة، وكذلك على مستوى المتغيرات، حيث بلغت قيم الثبات المستخرجة، نسبة عالية جداً، علماً بأن معظم فقرات الأداة أصلاً موصوفة بالثبات، وهي كما يأتي:

1- قيمة الثبات الكلية الاستبانة بجميع أسئلتها (ألفا = 0.95).

2- قيمة الثبات (تمكين العاملين) (ألفا = 0.93).

3- قيمة الثبات (الرضا الوظيفي) (ألفا = 0.92).

## المعالجة الإحصائية:

تم اعتماد الرزمة الإحصائية (spss) لتحليل بيانات الدراسة، باستخدام الإحصائية التالية :

- معامل كرونباخ ألفا : لإختبار ثبات أداة الدراسة .
- التكرارات والنسب المئوية : لوصف خصائص عينة الدراسة .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (معاملات الاختلاف) .
- لتحديد طول مقياس ليكرت الخماسي " الحدود الدنيا والعليا "
- تحليل الإنحدار الخطي البسيط
- اختبار t لعينتين مستقلتين .
- تحليل التباين الأحادي
- إختبار شيفيه Scheffe .

## أولاً: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على أبعاد تمكين العاملين :

يقوم الباحثون أولاً بإستعراض المتوسطات الحسابية العامة لأبعاد تمكين العاملين وذلك لمعرفة درجة إتفاق المبحوثين على توفر هذه الأبعاد في نشاط الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة ، ثم يقوموا بإستعراض المتوسطات الحسابية لفقرات كل بعد على حدة وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف في إطار كل بعد على حدة.



## 1- التحليل الوصفي للمتوسطات العامة لأبعاد تمكين العاملين :

يتضمن الجدول الآتي المتوسطات الحاسوبية العامة لأبعاد التمكين:

جدول رقم ( 1 ) : المتوسطات الحاسوبية والانحرافات المعيارية ومعاملات الإختلاف لإبعاد وتمكين العاملين

م	أبعاد التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف %	درجة الإتفاق %	الرتبة
1	وضوح رسالة وأهداف الجهاز.	3.96	0.621	16	كبيرة	1
2	الأخلاقيات.	3.42	0.687	20	كبيرة	4
3	العدالة والإنصاف والحيادية.	3.42	0.810	24	كبيرة	4
4	العمل الجماعي.	3.54	0.832	24	كبيرة	3
5	المشاركة.	3.15	0.633	20	متوسطة	6
6	الاتصالات الفعالة.	3.62	0.719	20	كبيرة	2
7	بيئة العمل.	3.31	0.685	21	متوسطة	5
	المتوسط الحسابي العام لتمكين العاملين (الأبعاد مجتمعة)	3.49	0.596	17	كبيرة	

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية 2010م - 2011م

يتضح من النتائج الموضحة في جدول ( 1 ) أن خمسة أبعاد من أبعاد تمكين العاملين تتوفر في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بدرجة كبيرة ، في حين يتوفر بعدان بدرجة متوسطة .  
أما المتوسط الحسابي العام للأبعاد مجتمعة فقد بلغ 3,49 مما يشير إلى أن درجة تمكين العاملين في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة كانت كبيرة حسب معيار طول الخلايا الذي اعتمده الباحثون للحكم على درجة اتفاق الباحثين ، وقد أشارت القيم المنخفضة لمعاملات الاختلاف والتي تراوحت بين 16% - 24% إلى الإنسجام الكبير في إجابات الباحثين والإختلاف ضعيف.

## ثانياً: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد الرضا الوظيفي :

جدول ( 2 ) : المتوسطات الحاسوبية والانحرافات المعيارية و معاملات الإختلاف لفقرات بعد الرضا الوظيفي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف %	درجة الإتفاق %	الرتبة
1	يكفي الراتب الشهري للمتطلبات	1.89	0.532	28	ضعيفة	29
2	يتلاءم الراتب مع الجهد المبذول في العمل.	2.07	0.529	26	ضعيفة	27
3	يتلاءم الراتب مع درجة تعقيد الوظيفة وخطورتها.	1.99	0.544	27	ضعيفة	28
4	الحوافز الفصلية كافية لتشجيع الموظف على الإبداع.	2.85	0.699	25	متوسط	15
5	الحوافز توزع بين الأفراد بشكل عادل.	2.44	0.602	25	ضعيفة	23
6	الحوافز المعنوية كافية لتشجيع الموظف على الأداء المتميز.	2.42	0.610	25	ضعيفة	24

11	متوسط	24	0.766	3.14	7 يتلاءم مضمون العمل مع القدرات الشخصية والمؤهل والخبرات .
16	متوسط	25	0.700	2.84	8 تحقق الوظيفة إشباعاً للطموحات الشخصية .
13	متوسط	24	0.703	2.99	9 تتوافر فرص لإكتساب مهارات جديدة في العمل .
1	كبيرة	22	0.891	4.06	10 حجم المسؤولية التي يحتويها العمل كبيرة .
14	متوسط	25	0.723	2.89	11 الفرص متاحة للتجديد والإبداع في مجال العمل ( الإبتكار ) .
21	ضعيفة	27	0.698	2.58	12 يشعر الأفراد بالاستقرار الوظيفي الذي تؤمنه الوظيفة .
3	كبيرة	23	0.819	3.61	13 هناك تعاون متبادل بين زملاء العمل .
2	كبيرة	23	0.928	4.00	14 الإحترام والتقدير سمة من سمات العمل بين الأفراد .
5	كبيرة	23	0.787	3.47	15 يعترف الزملاء بجدارة وجهود أقرانهم من الموظفين .
8	متوسطة	24	0.785	3.27	16 تتقارب درجات الثقافة العلمية والفكرية لزملاء العمل .
6	كبيرة	24	0.820	3.46	17 أسلوب إصدار التعليمات من الرئيس المباشر إلى المرؤوس مقبول للعاملين
9	متوسط	25	0.802	3.19	18 يتيح الرئيس لمرؤوسيه المشاركة في اتخاذ القرار عند الحاجة .
7	متوسط	26	0.856	3.34	19 يمنح المديرون صلاحيات كافية للأفراد عند تنفيذ المهمات .
10	متوسط	26	0.839	3.18	20 تتناسب فرص الإشراف على الأنشطة مع حجم المسؤولية .
4	كبيرة	21	0.742	3.57	21 العلاقة مع المرؤوسين تمتاز بالقوة والإحترام .
19	متوسط	26	0.713	2.74	22 تتكافأ الفرص بين الزملاء للترقية في العمل .
17	متوسط	25	0.719	2.83	23 تتناسب العلاقة بين الترقيات وزيادة المسؤوليات .
12	متوسط	26	0.822	3.13	24 توفر برامج التدريب الخارجية والداخلية فرصاً لتحديث معلومات الأفراد .
22	ضعيفة	24	0.603	2.49	25 السقف الزمني للترقية مناسب .
25	ضعيفة	26	0.589	2.29	26 تمنح الترقية بصورة دورية لمن

26	ضعيفة	25	0.557	2.25	يستحقها . يمنح الجهاز فرصة للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية داخلياً وخارجياً .	27
20	متوسط	22	0.599	2.67	يمنح الجهاز التسهيلات التي تساعد البحث و التطوير .	28
18	متوسط	23	0.645	2.80	يشجع الجهاز الأفراد الذين يسعون دائماً إلى الإنجاز العلمي .	29
	متوسط	21	0.621	2.91	المتوسط الحسابي العام للرضا الوظيفي	

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية 2010م - 2011م

من خلال الجدول (2) تم تغطية الرضا الوظيفي بـ(29) فقرة ، وقد وصل المتوسط الحسابي لها بين ( 4.6-1.89 ) حيث حازت ست فقرات على درجة إتفاق كبيرة، وأربع عشرة فقرة على متوسط، وتسع فقرات على ضعيف أي أن هناك تجانساً كبيراً في إجابات أفراد العينة .  
عموماً بلغ المتوسط العام لمحو الرضا الوظيفي (2.91) بدرجة متوسطة، كما بلغ معامل الاختلاف (21%) وتشير القيمة المنخفضة إلى الانسجام الكبير في إجابات الباحثين .  
إختبار فرضيات الدراسة:

لأجل إختبار فرضيات الدراسة قام الباحثون باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط وذلك لمعرفة أثر تمكين العاملين كمتغير مستقل في الرضا الوظيفي المتغير التابع، إذ تعد علاقة التأثير ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة وهي (  $a = 0.05$  ) والعكس إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية فهذا يعني أن علاقة التأثير ليست ذات دلالة إحصائية.  
أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى: (لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لتمكين العاملين "بأبعاده المختلفة" في الرضا الوظيفي).

جدول رقم (3) : نتائج العلاقة الانحدارية البسيطة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي

المتغير المستقل	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة Sig.
	A	B	R	R <sup>2</sup>			
تمكين العاملين	0.225	0.899	0.863	0.744	15.061	226.828	0.000

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية 2010م - 2011م

كشفت نتائج الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول رقم (3) وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين (بأبعاده مجتمعة) في الرضا الوظيفي حيث بلغ معامل الانحدار بينهما (0.899) في حين بلغ معامل الارتباط بينهما (0.863) مما يشير إلى أنه كلما كان هناك تمكين زاد الرضا الوظيفي للعاملين ، وقد تم إختبار معنوية معاملي الانحدار والارتباط بواسطة إختبار t والذي كشف أنهما ذات دلالة معنوية (  $a = 0.05$  ) وأقل .

أما القابلية التفسيرية لنموذج الإنحدار أعلاه متمثلاً بمعامل التحديد (R2 فقد بلغت ( 0.744 ) مما يشير إلى أن ( 74.4 % ) من التغيرات في الرضا الوظيفي تعود إلى تمكين العاملين في حين (25.6 % ) من التغيرات في الرضا الوظيفي تعود إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في هذا النموذج .  
قد أشار إختبار f إلى أن نموذج الإنحدار كان معنوياً عند مستوى معنوية (a = 0.05) وأقل .  
وبهذه النتائج ترفض الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة لتحل محلها الفرضية البديلة :

يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لتمكين العاملين (بأبعاده المختلفة ) في الرضا الوظيفي

ثانياً: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

نص الفرضية: (لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات المبحوثين عن مستوى تطبيق تمكين العاملين تعزى إلى الخصائص الشخصية).

إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نص الفرضية: (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين عن مستوى تطبيق تمكين العاملين تعزى إلى النوع).

استخدم الباحثون اختبار t لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق بين متوسط إجابات الذكور ومتوسط إجابات الإناث وكانت أهم النتائج التي توصلوا إليها موضحة في الجدول الآتي :

جدول رقم (4): نتائج اختبار t لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات الذكور وإجابات الإناث

حول تمكين العاملين

الجنس	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
ذكور	3.45	0.598	-1.330	0.187
إناث	4.68	0.567		

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية 2010-2011م

يتضح من الجدول ( 4 ) عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى تطبيق تمكين العاملين في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة تعزى لمتغير (النوع) ، حيث بلغت قيمة (F=1,330-) ، ومستوى الدلالة الإحصائية (a=0.187) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة ( 0.05 ) التي أجري عندها الإختبار ، وهذا يشير إلى أن النوع لا يؤثر في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى تطبيق تمكين العاملين ، ويتفق أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن النوع بأن التمكين يؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي .  
وبهذه النتيجة تقبل الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين عن مستوى تطبيق تمكين العاملين تعزى إلى

النوع (الجنس) .

## اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على :

نص الفرضية: (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين عن مستوى تطبيق تمكين العاملين تعزى إلى الدرجة الوظيفية).

كانت أهم نتائج تحليل التباين الأحادي الذي استخدمه الباحثون لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات المبحوثين وذلك باختلاف درجاتهم الوظيفية متضمنة في الجدول الآتي :

جدول رقم ( 5 ) : أهم نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق تمكين العاملين وذلك

## باختلاف درجاتهم الوظيفية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.844	3	615.	1.781	Sig
داخل المجموعات	26.231	76			
الكلية	28.075	79	345.		0.158

المصدر : إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية 2010م-2011م

يتضح من الجدول ( 5 ) عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى تطبيق تمكين العاملين في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة تعزى لمتغير (درجاتهم الوظيفية)، حيث بلغت قيمة  $(F=1.781)$ ، ومستوى الدلالة الإحصائية  $(a=0.158)$  وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة ( 0.05 ) التي أجري عندها الإختبار ، وهذا يشير إلى أن إختلاف الدرجات الوظيفية لا تؤثر في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى تطبيق تمكين العاملين .

وبهذه النتيجة تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية وهي التي تنص على الآتي:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين عن مستوى تطبيق تمكين العاملين تعزى إلى الدرجة الوظيفية.

## إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نص الفرضية: (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين عن مستوى تطبيق تمكين العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي).

كانت أهم نتائج تحليل التباين الأحادي الذي استخدمه الباحثون لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة معنوية بين

متوسطات إجابات المبحوثين وذلك باختلاف مؤهلاتهم العلمية متضمنة في الجدول الآتي :

جدول رقم ( 6 ) : أهم نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق تمكين العاملين وذلك

## باختلاف مؤهلاتهم العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.673	2	0.337	0.946	Sig.
داخل المجموعات	27.402	77	0.356		
الكلية	28.075	79			0.393

المصدر : إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية 2010م-2011م

يتضح من الجدول ( 6 ) عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى تطبيق تمكين العاملين في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة تعزى لمتغير ( المؤهل العلمي )، حيث بلغت قيمة  $(F=0.946)$ ، ومستوى الدلالة الإحصائية  $(a=0.393)$  وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد في هذه الدراسة ( 0.05 ) التي أجري عندها الاختبار وهذا يشير إلى أن المؤهل العلمي لا يؤثر في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى تطبيق تمكين العاملين .

وبهذه النتيجة تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على الآتي :

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات الباحثين عن مستوى تطبيق تمكين العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي.

#### إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

**نص الفرضية:** لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات الباحثين عن مستوى تطبيق تمكين العاملين تعزى إلى التخصص العلمي.

كانت أهم نتائج تحليل التباين الأحادي الذي استخدمته الباحثة لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات الباحثين وذلك باختلاف تخصصاتهم العلمية متضمنة في الجدول الآتي :

جدول رقم ( 7 ) : أهم نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في إجابات الباحثين حول مستوى تطبيق تمكين العاملين

وذلك باختلاف تخصصهم العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات	0.801	4	0.200	0.551	0.699
داخل المجموعات	27.274	75	0.364		
الكلي	28.075	79			

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية 2010م-2011م

يتضح من الجدول ( 7 ) عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى تطبيق تمكين العاملين في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة تعزى لمتغير (التخصص العلمي )، حيث بلغت قيمة  $(F=0.551)$ ، ومستوى الدلالة الإحصائية  $(a=0.699)$  وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد في هذه الدراسة ( 0.05 ) التي أجري عندها الإختبار وهذا يشير إلى أن التخصص العلمي لا يؤثر في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى تطبيق تمكين العاملين .

وبهذه النتيجة تقبل الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على :

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات الباحثين عن مستوى تطبيق تمكين العاملين تعزى إلى التخصص العلمي

#### إختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

**نص الفرضية:** (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات الباحثين عن مستوى تطبيق تمكين العاملين تعزى إلى سنوات الخبرة).

كانت أهم نتائج تحليل التباين الأحادي الذي استخدمه الباحثون لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات المبحوثين وذلك باختلاف سنوات خبرتهم متضمنة في الجدول الآتي :

جدول رقم ( 8 ) : أهم نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق تمكين العاملين وذلك باختلاف سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات	4.546	3	1.515	4.894	0.004
داخل المجموعات	23.530	76	0.310		
الكلية	28.075	79			

المصدر : إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية 2010م-2011م

كشف اختبار تحليل التباين الأحادي الموضحة نتائجه في جدول رقم (8) عن وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق تمكين العاملين في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة وذلك باختلاف سنوات خبرتهم ، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (  $f = 4.894$  ) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد في هذه الدراسة (  $0.05$  ) ولأن اختبار تحليل التباين الأحادي يكشف فقط عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة معنوية أم لا ، كان لابد للباحثون من إجراء أحد الاختبارات التبعية لتحليل التباين الأحادي ولهذا الغرض استخدم الباحثون اختبار شيفيه Scheffe والتي كانت أهم نتائجه موضحة في الجدول الآتي :

جدول رقم (9) : أهم نتائج اختبار شيفيه لمعرفة مصدر الفروق الدالة في إجابات المبحوثين عن مستوى تطبيق تمكين العاملين وذلك باختلاف سنوات خبرتهم

فئات الخبرة				
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 15 إلى أقل من 20 سنة	من 20 سنة فأكثر	
-	-	-	*	من 5 إلى أقل من 10 سنوات المتوسط الحسابي=3.10
-	-	-	-	من 10 إلى أقل من 15 سنة المتوسط الحسابي=3.25
-	-	-	-	من 15 إلى أقل من 20 سنة المتوسط الحسابي=3.26
-	-	-	*	من 20 سنة فأكثر المتوسط الحسابي=3.69

المصدر : إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية 2010م-2011م

\* تعني أن فرق المتوسطات ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05  
- تعني أن فرق المتوسطات ليست ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من نتائج اختبار شيفيه الموضحة في جدول رقم (9) أن مصدر الفروق الدالة كانت بين متوسطي إجابات المبحوثين الذين سنوات خبرتهم بين 5 إلى أقل من 10 سنوات والذين يرون أن مستوى تطبيق تمكين العاملين في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة متوسطاً ، وبين نظرائهم من المبحوثين الذين يرون مستوى تطبيق تمكين العاملين في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة كبيراً .

حيث كان اتجاه الفروق لصالحهم وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على الآتي:

توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين عن مستوى تطبيق تمكين العاملين تعزى إلى سنوات الخبرة.

توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين عن مستوى تطبيق تمكين العاملين تعزى إلى سنوات الخبرة

### النتائج:

تلخصت أبرز نتائج الدراسة في ضوء تحليل مختلف متغيراتها إلى الآتي :

1. تتوافر جميع أبعاد التمكين في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة حيث أن خمسة من أبعاد التمكين متوفرة بشكل كبير وبعدين بدرجة متوسطة ( المشاركة، بيئة العمل) .
2. ضغوطات العمل الخارجية وفرص التطوير في البيئة الداخلية متوسطة أدى ذلك إلى عدم رضا الموظف وأنتج تقصيراً في العمل وعدم الإبداع فيه.
3. يتميز الجهاز بوضوح رسالته وأهدافه وإجراءاته ونشاطه لجميع الموظفين وذلك من خلال تأهيل الموظفين الجدد لدورات تدريبية لمدة ستة أشهر قبل بدء بالعمل، ولهذه اتفقت الدراسة مع دراسة (فارح، 2009) حيث توصلت الى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لوضوح الغرض والرؤيا للعاملين في الأداء .
4. يتراوح بعد الأخلاقيات في الجهاز بين كبير ومتوسط (4.01- 3.12) حيث كان الاحترام والتقدير بين الأطراف كبير في حين الروح المعنوية للأفراد كانت منخفضة بسبب مركزية القرارات .
5. فيما يخص بعد العدالة والإنصاف والحيادية تلخص في أن الجهاز يتوقع النتائج والأعمال الجيدة باستمرار من الفرد في حين يقدر الجهد البشري ويخصص له مردوداً مباشراً بدرجة متوسطة.
6. العمل الجماعي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة كبير وذلك من خلال فرق العمل حيث بلغ المتوسط (3.54)
7. الإتصالات في الجهاز تتسم بالوضوح والدقة والسرعة بدرجة كبيرة ولكن المشكلة تكمن في عدم السخاء بالمعلومات الحديثة من الرئيس .
8. عدم رضا موظفي الجهاز على الأجر و الحوافز المادية والمعنوية مقارنة بطبيعة ومخاطر العمل .
9. يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لتمكين العاملين (بأبعاده المختلفة) في الرضا الوظيفي.
10. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية حول مستوى تطبيق تمكين العاملين تعزى إلى (النوع ، الدرجة الوظيفية ، المؤهل العلمي ، التخصص العلمي) .
11. توجد فروق ذات دلالة معنوية حول مستوى تطبيق تمكين العاملين تعزى إلى (سنوات الخبرة).



**التوصيات:**

- أهم التوصيات التي يراها الباحثون قد تفيد الجهاز في عمله تتلخص في الآتي:
1. علي الإدارة العليا بالاهتمام بتوعية الرؤساء في جميع المستويات الإدارية بأهمية دورهم في زيادة إدراك العاملين لأبعاد التمكين ، وخاصة (المشاركة، بيئة العمل) .
  2. علي رئاسة الجهاز بالمحافظة على ذلك المستوى العالي لبعد وضوح رسالة إجراءات وأهداف الجهاز .
  3. تشجيع الرؤساء على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ، ووضع الخطط ورسالة الجهاز حيث يدعم ذلك شعورهم بالرضا و بمسؤوليتهم عن نجاح العمل .
  4. زيادة الاهتمام بجانب الحوافز المكافآت ليرفع الروح المعنوية للأفراد وسعيهم إلى الإبداع والإبتكار .
  5. تصحيح المفاهيم السلبيّة لدى الرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة وتوعيتهم بتبني مفاهيم تمكين العاملين في السلطة والمشاركة وعدم الاتجاه إلى التسلط والمركزية .
  - 6.حث الرؤساء على السخاء بالمعلومات و تقديم الدعم المعنوي للعاملين بإظهار الثقة في قدراتهم ومهاراتهم ، وتقديرهم لما يبذلونه من جهود ، وتقديم المساندة لهم في صورة نصائح ،وتوجيهات تساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أفضل مما يدعم شعورهم بكفاءتهم الذاتية .
  7. يُطلع الرئيس الأفراد على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويُشركهم في جميع الشؤون المهمة المرتبطة بنشاط الجهاز .
  - 8.تدريب الرؤساء على المفاهيم الإدارية الحديثة مثل فرق العمل والمشاركة في إتخاذ القرارات، والقيام بتنمية المهارات التي تحتاجها تلك المفاهيم مثل مهارات الاتصال، والتعاون ، والعمل الجماعي، والأخلاقيات وتحمل المخاطر، وحثهم على نقل هذه المفاهيم ، والمهارات إلى العاملين وتدريبهم عليها لتدعيم كفاءتهم ومن ثم تحسين أدائهم .
  9. إتاحة الفرصة لجميع الأفراد لحضور الدورات و المؤتمرات الخارجية.
- يوصي الباحثون إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول:
- أ- مستوى تطبيق أبعاد تمكين العاملين في الشركات الإنتاجية.
  - ب- أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز.
  - ت- أثر المعرفة في تمكين العاملين.

**المراجع :**

1. أشرف، محمد عبدالغني ، (2001م) ، " علم النفس الصناعي"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ص332.
2. أفندي ، عطية حسين ، (2003م) ، " تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر " ، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، المجلد 19 ، ص 10.
3. تيشوري ، عبد الرحمن ، (2008م) ، " تمكين الموظفين ليحققوا أهداف المنظمة "، دراسة عليا بالإدارة ، جامعة عمان ، الأردن ، ص 11.
4. الجريري، صالح عمر، محمد، عبدالرشيد، الحمدي، فؤاد محمد، (2013م) ، " مدى إدراك المديرين في شركة مصافي عدن لأهمية تمكين العاملين"، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، العدد39.

5. حداد، مناور فريخ ، (2003م ) "الرضا عن العمل لدى هيئة التدريس في جامعه أربد الأهلية"، مجلة العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، عدد 2 ، الجزائر، ص179.
6. حكيم، عبد الحميد عبد المجيد، (2009م) " الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين: دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
7. الخاجة ، فاطمة عبد الحميد ، (2006م)، " أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين : دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ،جامعة القاهرة ، مصر.
8. درة، عبدالباري، والصباح، زهير، (2008م)، " إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر عمان، الأردن.
9. الرقب، أحمد صادق محمد ، (2010م)، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
10. الشميري ، سالم عواد ، (2007م) " الرضا الوظيفي وآثاره على الإنتاجية والأداء الوظيفي لدى العاملين : دراسة تطبيقية في شركة عمليات الخفجي المشتركة "، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والإدارة ،جامعة الملك عبد العزيز.
11. الطروانة، حسين ، ( 2007م ) ، " العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية إتخاذ القرارات لدى مدراء المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
12. عاشور، أحمد صقر، (2005م) "السلوك الانساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
13. العريقي ، منصور ، (2009 م ) " الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية" ، المجلة الأردنية في الإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2 .
14. فارح ، محمد حسين ، (2009 م) "أثر التمكين في أداء المنظمة : دراسة ميدانية في عينة المصارف العاملة في جمهورية جيبوتي" رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة عدن ، اليمن.
15. الماضي، نائرة عدنان، ونصيرات، فريد ، (2011م) " أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية: دراسة حالة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4.
16. مصطفى ، أحمد السيد ، (2005م) " المدير ومهاراته السلوكية "، دار النشر للجامعات القاهرة ، ص58.
17. المعاني، أيمن عودة، وأخو أرشدة، عبد الحكيم عقلة(2009)، " التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية"، المجلد 5، العدد 2.
18. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح، ( 2001 م ) " تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط "، دراسة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال ،كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.

19. Daft .Richard (2001) "Organization theory And Seventh Edition South –Western College Publishing Printed in the United States of America, p 120.