



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا



التمكين الإداري وأثره علي نية ترك العمل في ظل ضغوط العمل
كمتغير معدل

Administrative Empowerment and Its Effect on The Intention to Leave The Work Under Pressure of Work As Moderater A Variable

بحث تكميلي لإستكمال متطلبات درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

إشراف الدكتور /

صديق بلل ابراهيم بلل

إعداد الدارس /

محمد إبراهيم عجبنا العبيد

2020م

الإِسْتِهْلَالُ

"يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ"

سورة المجادلة (١١)

الإهداء

الى ابي العزيز رسالة أبعثها مليئة بالحب والتقدير والاحترام ولو أنني
أوتيت كل بلاغة، و أفنيت بحر النطق في النظم والنثر لما كنت بعد القول
إلا مقصراً ومعتزلاً بالعجز عن واجب الشكر

إلى أساتذتي

الأجلاء في كل مراحل التعليم

إلى زملائي الذين جمعني بهم ظروف الدراسة من غير ميعاد

فكانوا خير سنداً لي وزاداً

إلى جميع أهلي وأشقائي

وإلى من ساهم في إخراج هذا العمل

مع التجلية والوفاء والإحترام ...

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد..

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وآخرأ.

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذي المشرف على الرسالة الدكتور/ صديق بلل ابراهيم الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي، فقد أتاح لي كل سبل الاتصال من اجل الوصول للمعلومة ولا يجد في ذلك حرجاً، وكان يحثني على البحث، ويرغبني فيه، ويقوّي عزمي عليه فله من الله الأجر ومني كل تقدير حفظه الله ومتعّه بالصحة والعافية ونفع بعلمه.

كما أشكر القائمين على جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وعلى رأسهم البروفيسور/ راشد احمد محمد مدير الجامعة، الدكتور/ عبدالسلام ادم حامد رئيس قسم ادارة الاعمال السابق بكلية الدراسات التجارية ووفقهما لكل خير لما يبذلانه من اهتمام بطلاب كلية الدراسات التجارية بصفة عامة وطلاب الدراسات العليا بصفة خاصة.

الباحث

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وأثره على نية ترك العمل في ظل ضغوط العمل كمتغير معدل لدى العاملين في الشركات التجارية السودانية ، إتمدت الدراسة على نظرية التوقع ونظرية السبب والنتيجة والدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة والذي من خلالها تم صياغة فرضيات الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وشمل مجتمع الدراسة العاملين بالشركات التجارية السودانية متمثلاً في (مجموعة النفيدي، مجموعة البربري ، مجموعة دال ، شركة اوتوباش، السهم الذهبي) حيث تم الاعتماد على اسلوب العينة غير الاحتمالية (الميسرة) وكان حجم العينة (400) فرد وزعت اليهم الاستبانات ردت منها (325) استبانة بنسبة (83.3%) من جملة الاستبانات الموزعة ، تم استخدام عدة أساليب إحصائية إشتملت على التحليل العاملي الإستكشافي ، والتحليل العاملي التوكيدي ، وتحليل الاعتمادية وتحليل كرونباخ ألفا ، ومعامل ارتباط بيرسون ، والوسط الحسابي ، والإنحراف المعياري وذلك لتحليل بيانات الإستبانة عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) اعتماداً على نموذج المعادلة البنائية (AMOS) وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج كان منها: وجود اثر للتمكين الاداري علي نية ترك العمل بالشركات التجارية السودانية ، ان ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التمكين الاداري ونية ترك العمل، واصت الدراسة الشركات بتطبيق نموذج الدراسة لتقليل نوايا ترك العمل عند العاملين ، كما اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الإداري وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى الولاء وتقليل نية ترك العمل وقدمت الدراسة مقترحات لبحوث مستقبلية منها: دراسة دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، ودراسة المقارنة بين مستويات التمكين في القطاع الخاص، و القطاع العام في السودان.

الكلمات المفتاحية:

التمكين الاداري ، ضغوط العمل ، نية ترك العمل

Abstract

The study aimed to identify administrative empowerment and its impact on the intention to leave work under the working pressure as a modified variable for workers in Sudanese commercial companies.

The study was based on the theory of expectation, cause ,effect and the previous studies in the construction of the study model through which the formulation of the hypothesis .The study used the descriptive approach, and included the study community working in Sudanese commercial companies represented in (El-Nefeidi Group, Al-Barbary Group, Group Dal, Autobash Company, Golden Arrow) where the method of the sample was based on the non-probability (facilitator) and the sample (400) Individual questionnaires were distributed to them around (325) resolutions responded, with a ratio (83.3%) of the total questionnaires distributed.

Several statistical methods were used including exploratory analysis, and analytical analysis, reliability analysis and analysis of Kronbach Alfa, Pearson correlation coefficient, and medium the study has reached several conclusions, including: the existence of an effect of administrative empowerment on the intention of leaving Sudanese business companies. the work pressures balanced the relationship between administrative empowerment and the intention to leave work, the study recommended companies apply the study model to reduce the intentions of leaving work among workers, as recommended the study the need to pay attention to the development of the awareness of workers of the dimensions of administrative empowerment, especially at the lower administrative levels By encouraging them to assume

responsibilities and considering their mistakes as learning opportunities to raise the level of loyalty and reduce the intention to leave work, the study presented suggest for future research, including: studying the role of empowerment in achieving the competitive advantage of the organization, beside studying the comparison between levels of empowerment in the private sector, and Public sector in Sudan.

Keywords:

Administrative empowerment, work pressures, intention to leave work

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الإستهلال	1
ب	الإهداء	2
ج	الشكر والتقدير	3
د	المستخلص	4
هـ	Abstract	5
ز	قائمة المحتويات	6
ي	قائمة الجداول	7
ك	قائمة الأشكال	8
الفصل الاول الاطار العام للدراسة		
1	مقدمة الدراسة	1.1
3	مشكلة الدراسة	2.1
4	اهداف الدراسة	3.1
4	أهمية الدراسة	4.1
6	التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة	5.1
8	تنظيم الدراسة	6.1
الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة		
10	مقدمة	0.2
المبحث الاول : التمكين الإداري		1.2
10	مفهوم التمكين الاداري	1.1.2
11	تعريف التمكين	2.1.2
12	اهمية التمكين	3.1.2
13	اسباب التمكين	4.1.2
14	ابعاد التمكين الاداري	5.1.2
15	خطوات التمكين الإداري	6.1.2
17	مراحل عملية التمكين	7.1.2

18	أساليب التمكين الإداري	8.1.2
20	دعائم عملية التمكين	9.1.2
21	نماذج تمكين العاملين	10.1.2
29	فوائد عملية التمكين	11.1.2
30	عوائق تمكين العاملين	12.1.2
المبحث الثاني : ضغوط العمل		2.2
33	مفهوم ضغوط العمل	1.2.2
34	عناصر ضغوط العمل	2.2.2
35	انواع ضغوط العمل	3.2.2
38	اثار ونتائج ضغط العمل	4.2.2
المبحث الثالث : نية ترك العمل		3.2
40	مفهوم نية ترك العمل	1.3.2
40	دوران العمل ونوايا ترك العمل	2.3.2
41	النماذج والمداخل المختلفة لتفسير نوايا ترك العمل	3.3.2
42	ابعاد نية ترك العمل	4.3.2
المبحث الرابع : العلاقة بين متغيرات الدراسة		4.2
44	العلاقة بين التمكين الاداري ونية ترك العمل	1.4.2
46	العلاقة بين ضغوط العمل ونية ترك العمل	2.4.2
47	العلاقة بين التمكين الاداري وضغوط العمل	3.4.2
48	الخاتمة	4.4.2
الفصل الثالث		
منهجية وفرضيات ونموذج الدراسة		
50	المقدمة	0.3
المبحث الاول : النظرية المفسرة لنموذج الدراسة		1.3
50	نظرية التوقع	1.1.3
51	السبب والنتيجة	2.1.3
52	نموذج الدراسة	3.1.3

53	المبحث الثاني : تطوير الفرضيات من خلال الدراسات السابقة	2.3
55	المبحث الثالث : منهجية الدراسة	3.3
55	مصادر المعلومات	1.3.3
56	المقاييس	2.3.3
59	مجتمع الدراسة	3.3.3
59	عينة الدراسة	4.3.3
59	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	5.3.3
60	الخاتمة	6.3
الفصل الرابع تحليل بيانات الدراسة		
62	المقدمة	0.4
65	التحليل العاملي	1.4
70	الإعتمادية	2.4
71	نموذج الدراسة المعدل بعد التحليل العاملي	3.4
73	المتوسّات والانحرافات المعيارية	4.4
74	الإرتباطات بين متغيرات الدراسة	5.4
77	إختبار الفرضيات	6.4
الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات		
86	مقدمة	0.5
86	ملخص النتائج	1.5
88	مناقشة اهم النتائج	2.5
91	تأثيرات الدراسة	3.5
92	محددات الدراسة	4.5
93	التوصيات	5.5
94	المصادر والمراجع	6.5
رقم الصفحة	الملاحق	الرقم
101	ملخص الدراسات السابقة	1
114	اسماء محكمين الإستبيان	2

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
11	تعريفات التمكين الإداري	1-2
33	تعريفات ضغوط العمل	2-2
57	يوضح عبارات قياس التمكين الاداري	1-3
58	يوضح عبارات قياس ضغوط العمل	2-3
59	يوضح عبارات قياس نية ترك العمل	3-3
63	معدل استجابة المبحوثين	1-4
64	يوضح الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	2-4
67	التحليل العاملي للمتغير المستقل التمكين الاداري	3-4
68	التحليل العاملي للمتغير التابع نية ترك العمل	4-4
69	التحليل العاملي للمعدل ضغوط العمل	5-4
70	جدول يوضح الاعتمادية	6-4
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	7-4
76	الارتباطات بين متغيرات الدراسة	8-4
77	اختبار علاقة ابعاد التمكين الاداري وعدم الإنضباط	9-4
78	اختبار علاقة ابعاد التمكين الاداري وعدم المشاركة الفعالة	10-4
79	اختبار علاقة ابعاد التمكين الاداري وعدم الإهتمام	11-4
80	اختبار الفرضية الأولى	12-4
84	جدول يوضح دور ضغوط العمل في تعديل العلاقة بين التمكين الاداري ونية ترك العمل	13-4

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	خطوات التمكين الإداري	1.2
27	نموذج Spritzer1995	2.2
35	عناصر ضغوط العمل	2.3
53	نموذج الدراسة	1.3
70	نموذج الدراسة المعدل	1-4
81	دور ضغوط العمل في العلاقة بين مكونات التمكين الإداري و نية ترك العمل (عدم الانضباط)	2-4
82	دور ضغوط العمل في العلاقة بين مكونات التمكين الإداري و نية ترك العمل (عدم الاهتمام)	3-4
83	دور ضغوط العمل في العلاقة بين مكونات التمكين الإداري و نية ترك العمل (عدم المشاركة الفعالة)	4-4

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الاول الاطار العام للدراسة

1.1 مقدمة :

اوردت النظريات الإدارية عوامل كثيرة وأحيانا متضاربة حول موضوع الغياب وترك العمل وتسمى المنظمات للمحافظة عليهم إضافة إلى ضمان مستوى عال من الأداء، ويؤدي الفشل في مثل هذه الاستثمارات إلى أن تتحمل المنظمة كلفة عالية متمثلة في تزايد معدلات دوران العمل.

وقد تمت مناقشة نية ترك العمل باعتبارها موضوعا على قدر كبير من الأهمية ويحظى بالكثير من الاهتمام والدراسة وذلك حتى يتمكن المدراء والشركات من المحافظة على الأفراد العاملين لديهم. وبالرغم من عدم وجود ما يسمى بالعلاج الشافي لممارسات الموارد البشرية في المحتوى العملي إلا انه يظهر بالدليل الواضح بان المستويات العالية من الأداء لا بد من أن تنتج من درجات أعلى من الرضا والولاء الوظيفي (فاطمة 2018).

وتقوم هذه الدراسة بمعالجة ظاهرة تشكل نوايا ترك العمل لدى العاملين في منظمات الأعمال وذلك من خلال التعمق في العوامل الأساسية التي قد تقود الفرد العامل في هذه المنظمات إلى التفكير بترك عمله والقيام بترجمة هذه النية إلى فعل يكبد المنظمات الكثير من الخسائر.

ونظراً لإزدياد معدلات نسبة الهجرة لدى العاملين بالشركات السودانية ونوايا هؤلاء العاملين نحو ترك العمل في الأونة الأخيرة والتوجه نحو الدول التي توفر مستوى دخل فرد اعلى ، فقد تعاملت هذه الدراسة معها على محمل الجد وبدأت في دراسة العوامل والأسباب التي قد تكون مؤثرة علي هذه الظاهرة وذلك لما لترك العمل من آثار سلبية على الشركات ومؤسسات الأعمال ، الأمر الذي قد يهدد بقائها ونموها في الاجل الطويل(هجو 2018).

ويطلق مصطلح نية ترك العمل على تلك الحركة الناجمة عن ترك بعض العاملين للعمل داخل المنظمة وإحلال آخرين جدد محلهم ، وهو يشير إلى ظاهرة نية ترك العمل لعدد من العاملين كنتيجة الإلتحاق بالخدمة وأنتهاؤها، ويقابله مصطلح الإستقرار المهني stability occupational ويقصد به بقاء وإستمرار الأفراد في نفس العمل لفترة طويلة (الختانة، 2009).

هذا ولقد أصبح مفهوم نية "ترك العمل" فيما بعد يمثل ظاهرة لاقت قدراً كبيراً من الإهتمام من قبل الكتاب والباحثين منذ عام 2009 م ، وذلك للوقوف على أسبابها ومحاولة تجنبها وتقليل معدلاتها قدر الإمكان ونظراً لما أشارت إليه دراسة (إسراء، 2016) من أن هناك إرتباط قوي ما بين النية نحو ترك العمل والسلوك الفعلي لترك العمل، لذا فانه سيكون من المفيد الأخذ في الإعتبار متغير "النية نحو ترك العمل" عند دراسة متغيرات ترك العمل في المؤسسات مثل (العزلة التنظيمية والصمت التنظيمي) ، لذا فإن الدراسة الحالية تسعى وبشكل رئيسي نحو دراسة التمكين الاداري والنية نحو ترك العمل وتحديد أثرها وذلك لعينة من العاملين بالشركات السودانية.

وان كثير من المنظمات في الدول النامية تعاني بشكل واضح من المشكلات والسلبيات، نتيجة لبقائتها لعقود طويلة اسيرة المركزية الشديدة ، وهرمية المستويات الادارية ، وتعددتها وطول خطوط الاتصال الرسمية وسرية المعلومات التي تمنح للموظفين والذي اصبح اليوم عائقاً امام الرغبة في الاستمرارية في العمل او التفكير في التخلي عنه بل بات عبئاً لم يعد بالامكان تحمل تكاليفه.

وقد اصبح التمكين الاداري جوهر الابداع الاداري لاي منظمة من المنظمات الادارية بما فيها الشركات السودانية ويجمع علماء الاداره علي ان المنظمات والشركات المعاصره تعيش ظروفاً منغيرة معقدة، مما يجعل حاجتها للتمكين الاداري حاجة ملحة ، إذ يتعين علي المديرين الذين يتولون ادارة المنظمات الادارية المعاصرة ان يحرصو علي بقاء وتمكين العاملين للمساهمة في حل المشكلات التي تنتج من ترك العمل لدي العاملين ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتوليد الافكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد ووصولاً للتمكين الاداري في العمل.

وان الشركات السودانية ليست ببعيده عن ما يحدث من هذه المشكلات وهنالك عوامل كثيرة تؤثر علي نية ترك العمل ومنها متغيرات التمكين الاداري للعاملين ومستوى رضا العاملين ، وعلي الرغم من اهتمام الدراسات الاجنبية الحديثة بموضوع تمكين العاملين ، باعتبار من اهم واحداث المداخل الرئيسية للاصلاح الاداري في مجال الموارد البشرية في الدول المتقدمة ، الا ان ادراك اهمية التمكين الاداري للعاملين وفهم ابعادها وفلسفة تطبيقها مازال محدوداً خصوصاً في الدول النامية والرؤية غير واضحة من حيث متغيرات التمكين الاداري واثرها علي نية ترك

العمل فأن هذه الدراسة جات لالقاء الضؤ اكثر عمقاً من خلال ربط التمكين الاداري بابعاذه الاربعة ،تفويض السلطة ، فرق العمل ،التدريب ،التحفيز باهم عنصر سلوكي وهو نية ترك العمل.

2.1 مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة البحث في الفجوة بين ظاهرة ترك العمل في الشركات السودانية وعلاقته بالمتغير السلوكي (نية ترك العمل) والتي تم إكتشافها من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات التمكين الاداري و واثره علي الولاء التنظيمي. ففي دراسة (عبدالله، 2016) التمكين الاداري واثره علي الولا التنظيمي و الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغير (الصمت التنظيمي ، ونية ترك العمل) ومنها دراسة (اسرا 2016) وهي بعنوان الصمت التنظيمي بين الممرضات وتأثيره علي السخرية ونية ترك العمل كما ان هنالك دراسات التي تناولت العلاقة بين متغير (نية ترك العمل و متغير العزلة التنظيمية):ومنها دراسة عام: (محمد ، 2011) الدور الوسيط للالتزام الفعلي في ممارسات إدارة الموارد البشرية والعلاقة مع نوايا ترك العمل)، وكذلك دراسة (Handlon,2009)،استهدفت هذه الدراسة التعرف على تأثير كل من الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي على نوايا ترك العمل ، وتشير نتائج هذه الدراسة إلي أن الالتزام التنظيمي ككل يرتبط سلبيا بنوايا ترك العمل، في حين لم يثبت ذلك بالنسبة لبعد الالتزام المعياري، كما تشير أيضا إلي أن العدالة التنظيمية ترتبط سلبياً بنوايا ترك العمل بكافة أبعادها، كما توصلت الدراسة أيضا إلي أن الرضا الوظيفي بكافة أبعاده يرتبط سلبيا بنوايا ترك العمل ، وايضاً دراسة (Ruvio,1996) والتي بحثت تأثير عدم الأمان الوظيفي على اتجاهات العمل-الالتزام التنظيمي والأداء المدرك والدعم التنظيمي المدرك ونوايا ترك العمل ومقاومة التغيير، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلي أن عدم الأمان الوظيفي له تأثير سلبي على كل من الالتزام التنظيمي والأداء المدرك والدعم التنظيمي المدرك وايجابي على كل من نوايا ترك العمل ومقاومة التغيير حيث أنه كلما زاد عدم الأمان الوظيفي انخفضت مستويات الالتزام التنظيمي والأداء المدرك والدعم التنظيمي المدرك وازدادت نوايا ترك العمل بالمنظمة ومقاومة التغيير .

يتضح لنا ان هنالك فجوات تتمثل في ادخال متغير معدل لتعديل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومن هنا تقوم علي هذه الدراسة علي محاولة سد الفجوات الموجودة في الدراسات السابقة(الفجوات) ومحاولة اضافة واعادة تعريف بعض المفاهيم ، من خلال ايجاد

وتحديد نوع هذه العلاقات بين متغيرات الدراسة، حيث تؤدي هذه المحاولة الي لفت انتباه المدراء والرؤساء لسلوكيات الأفراد واتجاهاتهم نحوالمؤسسات والشركات التجارية السودانية ، ومن هنا اهتم الباحثون في مجال علم المنظمة والإدارة الإستراتيجية بالبحث عن حل لمشكلة فكرية محتواها(هل ان التمكين الإداري عامل محدد لنية ترك العمل) وتأسيساً على ما تقدم يمكن صياغة أبعاد المشكلة بالتساؤلات الآتية:

- 1- ما مدى توافر عناصر التمكين الإداري في الشركات التجارية السودانية؟
- 2- ما مدى توفر عناصر نية ترك العمل في الشركات التجارية السودانية؟
- 3 - ما هي العلاقة بين التمكين الإداري ونية ترك العمل في الشركات التجارية السودانية؟
- 4- هل أن التباين في درجة التمكين الإداري يؤدي إلى تباين في درجة ونية ترك العمل في الشركات التجارية السودانية؟
- 5- هل تعدل ضغوط العمل العلاقة بين التمكين الاداري ونية ترك العمل؟

3.1 اهداف الدراسة:

انطلاقاً من أسئلة الدراسة تم صياغة مجموعة من الأهداف، تسعى الدراسة إلى تحقيقها:

- قياس مستوى التمكين الاداري ونية ترك العمل في الشركات التجارية السودانية
- قياس مستوى التباين في نية ترك العمل نتيجة للتباين في التمكين الاداري
- اختبار علاقة التمكين الاداري بنية ترك العمل في الشركات التجارية السودانية
- اختبار الدور المعدل لضغوط العمل في العلاقة بين التمكين الاداري ونية ترك العمل

4.1 أهمية الدراسة:

أ. الأهمية النظرية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية مما يلي:

أ/ تقوم الدراسة بادخال متغير هام وهو ضغوط العمل والذي لم يلق اهتماماً من جانب الدراسات العربية ، وذلك لمعرفة أثره على مفهوم نية ترك العمل محل الدراسة.

ب/ المساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من التمكين الاداري ونية ترك العمل.

ج/ التعرف علي مفهوم نية ترك العمل ، وكذلك معرفة العوامل المؤثرة فيه ، والنظريات والمداخل المفسرة له.

د/ تمثل تلك الدراسة إستجابة لما أوصى به كثير من الباحثين السابقين في ضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات فيما يتعلق بمتغير نية ترك العمل الوظيفي والتمكين الاداري.

ب. الأهمية التطبيقية:

هذه الدراسة يتوقع أن تساعد متخذي القرار في الآتي:

- ✓ فهم ظاهرة التمكين الاداري للمدراء ومتخذي القرار.
- ✓ محاولة لفت أنظار المسؤولين لمراعاة ردود أفعال العاملين ، عند رسم سياسات الموارد البشرية ، لما لهذه السياسات والعمليات من تأثيرات على سلوكيات العاملين.
- ✓ معرفة مدى تأثيرات متغيرات الدراسة في فعالية الأداء ، ومن ثم فإن الاهتمام بدراستها يساهم في النهاية في نجاح المنظمة، حيث يرى (جوده وآخرون، 2001) أنه لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها فلا بد أن تولى اهتماماً كبيراً بدراسة سلوك العاملين بها.
- ✓ تقدم هذه الدراسة للمسؤولين إطاراً علمياً يمكن من خلاله الإلمام بالمتغيرات ذات العلاقة بالتمكين الاداري ، بما يمكن هؤلاء المسؤولين من إجراء التعديلات اللازمة من أجل تحسين نوايا العاملين حتي لا يفكروا في ترك العمل وحتى لا ينعكس ذلك على الأداء والاستمرارية.
- ✓ كما تنطلق أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي تبثه باعتبار ان التمكين الاداري من المفاهيم الادارية المعاصرة ومازال هنالك حاجة ماسه لدراسة جوانبه المختلفة خاصة في البيئة العربية عامة والبيئة السودانية علي وجه الخصوص ، وذلك لانه يسهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي عن طريق رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات ، الامر الذي يعزز من الميزة التنافسية والربحية لدى الشركات التجارية السودانية ، يؤمل ان تقدم هذه الدراسه نتائج وتوصيات لاصحاب القرار في المؤسسات والشركات التجارية من اجل ترسيخ ثقافة التمكين.
- ✓ قد تكون هذه الدراسة مرجعاً هاماً للاكاديميا في موضوعي التمكين ونية ترك العمل.

5.1 التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل (التمكين الإداري وأبعاده):

التمكين الإداري: Administrative Empowerment

هو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات الذين يعملون فيها، وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج. (القضاء والطراونه 2011).

1. تفويض السلطة:

ان الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري ان تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم (Spreitzer,2007).

2. فرق العمل:

التمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة و تطويرها و زيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا rothetein 1995 ويؤكد ذلك 2005torrington et al منح التمكين للفريق يعطي للفريق دور اكبر في تحسين مستويات الأداء وذلك لان الاعتمادية المتبادلة بين اعضاء الفريق تؤدي الي قيمة كبرى من استقلالية الفرد .

3. التدريب:

يمكن تعريف التمكين من خلال هذا البعد بانه جميع الجهود التدريبية التي تبذلها المنظمة او المؤسسة من اجل تنمية قدرات العاملين للمساعدة في توفير حل المشكلات وتقديم افكار تخدم مجال المؤسسة.

4. التحفيز:

هو التمكين القائم علي العوائد المستندة إلى الأداء بدلاً من العمل، اذ انه عندما تربط العوائد بالاداء تؤدي الي زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق اهداف وغايات المنظمة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة (Spreitzer & Mishra,1995).

ثانياً : المتغير المعدل:

ضغوط العمل :

هو مجموعة من المواقف التي يتعرض لها الموظف أثناء عمله والتي تسبب له العديد من المشاكل النفسية والجسدية (طالب،2016)

ثالثاً : المتغير التابع : (نية ترك العمل):

نية ترك العمل:

تعرف بأنها عدم رغبة الفرد في مواصلة العمل ، والتفكير ملياً في ترك الوظيفة ومحاولة البحث عن فرص عمل جديدة (عمورة،2014).

ابعاد نية ترك العمل :

1/ عدم الانضباط :

يعرف بانه حاله التي يكون فيها الموظف او العامل غير مهتم او منضبط في زمن الحضور والانصراف الذي يختص بالعمل مما قد يدل علي انه ينوي ترك العمل (باسل 2014).

2/ عدم المشاركة الفعالة :

يعرف بانه عدم مشاركة الموظف او العامل في تقديم مشاركة فعاله فيما يختص بتقديم افكار تساعد في حل المشاكل التي تجابه العمل (باسل 2014).

3/ عدم الاهتمام :

يعرف بانه حاله التي يكون فيها الموظف غير مهتم بتفاصيل عملة مما يدل علي عدم رغبة في التطوير والتقدم الوظيفي (باسل 2014).

6.1 تنظيم الدراسة:

يتضمن هذا البحث خمسة فصول دراسية:

حيث يحتوي الفصل الأول علي (الإطار العام للدراسة) والذي يشتمل على مشكلة وتساؤلات الدراسة وأهداف الدراسة ومن ثم أهميتها وأيضاً حدود الدراسة وتعريفات لمفاهيم الدراسة كما يحتوي الفصل الثاني علي (الإطار النظري للدراسة) والذي يشمل مقدمة الفصل ، ومفاهيم الدراسة (التمكين الاداري ، ضغوط العمل ، ونية ترك العمل) من حيث التعريف والأهمية والأهداف والأنواع وخصائص ومميزات وأبعاد كل منها وايضاً يتضمن العلاقة بين المتغيرات.

ويحتوي الفصل الثالث علي (منهجية الدراسة) والذي يشمل مقدمة الفصل و نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة وأساليب الدراسة وجمع المعلومات وحجم العينة وقياس متغيرات الدراسة (التمكين الاداري ، ضغوط العمل ، ونية ترك العمل) ويحتوي الفصل الرابع علي (تحليل بيانات الدراسة) والذي شمل تحليل متغيرات الدراسة ونموذج الدراسة المعدلأما الفصل الخامس فقد تم تخصيصه (مناقشة نتائج وتوصيات الدراسة) ، ويحتوي علي مناقشة النتائج والتوصيات وتأثيرات الدراسة ومحددات الدراسة التي تتمثل في جوانب القصور. والتوصية ببعض البحوث المستقبلية وخالصة الدراسة.

الفصل الثاني الإطار النظري

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

0.2 مقدمة:

هذا الفصل يشمل الإطار النظري ويحتوي علي ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول مفهوم وأهمية التمكين الاداري، ويشمل المبحث الثاني على مفهوم وأهمية ضغط العمل ، اما المبحث الثالث فيشمل مفهوم نية ترك العمل وأخيراً العلاقة بين متغيرات الدراسة.

1.2 التمكين الاداري:

1.1.2 مفهوم التمكين الاداري :

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولي المنظمات الإهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، لذا ليس من الغريب أن تولي المنظمات المعاصرة إهتماما ملحوظا بمواردها البشرية عن طريق التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

يعتبر التمكين من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة وهو الصيحة التي تتردد أخيرا في تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الإهتمام الكلي من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة (خولة، 2003) .

ويشير مفهوم التمكين Empowerment إلى زيادة السلطة والمسئولية الموكلة إلى العاملين في المستويات الإدارية المباشرة بحيث تعادل أو تكاد تعادل السلطة أوالمسئولية الموكلة في الإدارة العليا وهذا بغرض نجاح عمليات التفاوض والتفاهم بين المديرين والعاملين حيث يكاد يتساوى الطرفان من حيث القوة.

كما يعني مفهوم التمكين زيادة قدرة العاملين في المنظمة ككل على التعامل بنجاح مع المواقف التي يمرون بها بأنفسهم ودون انتظار غيرهم ليتخذوا القرار ويقوموا فقط بتنفيذه (أحمد سيد، 2011)

التمكين يعني ترك حرية التصرف للعاملين بإعطائهم الصلاحيات القانونية وتوفير المعلومات لهم واعطائهم الثقة بالنفس، الأمر الذي يشعرهم بالقوة والقدرة على التأثير بالآخرين، وهذا يستلزم معرفة قدرات الفرد المنوي تمكينهم، وحسن انتقائهم وتوفير فرص التقدم والنمو لهم، وتدريبهم مستلزما للولاء والبقاء لهم كي تضمن المنظمة بقائهم وحتى لايشعروا بأنهم مظلومين.

(إبراهيم ، 2007) .

2.1.2 تعريف التمكين :

جدول رقم (2-1) يوضح تعريفات التمكين الاداري

لغوياً	هو منح السلطة والقوة الشرعية أو القانونية
فكرياً	هو عقد إجماع بنقل السلطة ونشر الرقابة (لامركزية) هو نقل قوة اتخاذ القرارات والتصرف والرقابة إلى مستويات أدنى
عملياً	هو إيجاب وقبول وممارسة، وهو التنفيذ الفعلي لمنح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولين

(قوز ، 2016)

ويعرفه Daft بأنه منح العاملين في المنطقة القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها .

ويوضح Hellriegel مفهومه للتمكين بأنه : القدرة على أن يكون الفرد فاعلاً , وأن يكون لديه الاستقلالية في أداء العمل , والخبرة والقدرة في التأثير عند أداء العمل وتحقيق الأهداف .

مما تقدم نرى أن التمكين هو ببساطة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم .

ولعل من أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند Bowen and Lawler 1995 "التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف ، وهذه حالة ذهنية ، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. إنَّ التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثُّل لهذه الحالة من قبل الفرد ، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته ، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها

ونظراً للاهتمام بمفهوم تمكين العاملين الذي يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً في المؤسسات السودانية التجارية خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة ، والتخطيط الشامل للأداء حيث يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة . (سعد ، 2005)

نلاحظ من خلال هذه التعريفات أنها جميعاً تصب في الإتجاه الداعي إلى زيادة الإهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم إثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لإتخاذ قراراتهم ، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم .

كما نلاحظ أن هناك قاسماً مشتركاً بين التعريفات الخاصة بالتمكين ، فكلها تؤكد على أهمية مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وعلى إعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف بقي أن تشير في النهاية إلى العبارة الشهيرة التي نادى بها جميع المهتمين بهذا المفهوم الإداري الجديد وهي : (إنَّ مزيداً من التمكين يؤدي إلى مزيد من النجاح الإداري، ولكن بشروط لا بد من توافرها)

3.1.2 أهمية التمكين:

تكمُن أهمية التمكين فيما يلي:

- 1/ يعد التمكين جزءاً مشهوداً من التغيير في عالم الصناعة اليوم .
- 2/ يؤدي التمكين إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء .
- 3/ يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة .
- 4/ يعد التمكين طريقة جديدة لتغيير المنظمات بإتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى .
- 5/ يجعل التمكين المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن .
- 6/ كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز ويمنحهم سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم .
- 7/ زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة .

8/ التمكين ضروري لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.

(د . زكريا ود . أحمد ، 2009)

9/ التمكين يرتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفرق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقبلي وروح المبادرة.

10/ يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسئول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشاركة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه اقرب الناس وأكثرهم احتكاكا وتأثيرا بمشكلة (يحيى ، 2006).

إن ما يسهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر ، أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسئول عنه أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه اقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكا وتأثيرا بمشكلته مثال ذلك : وموظف البنك الذي يحتك بشكل مباشر مع الزبائن فهو أقرب من مديره لمشكلة الزبائن والأقدر على فهم ما يريد الزبون.

4.1.2 اسباب التمكين :

انطلاقا مما تقدم، وإضافة له نستطيع، أن نجمل الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين في الآتي:

1. حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
2. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
3. الحاجة إلى عدم إنشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
4. الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة ، خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المنافسة.
5. أهمية سرعة إتخاذ القرارات.
6. إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
7. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
8. الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الافراد.

9. إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر ، و تمكينهم من إكتساب إحساس أكبر بإنجاز في عملهم.
(د . عطية ، 2003) .

إضافة لما عرض من دوافع نضيف ماييلي:

✓ التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة تشكل دافعا رئيسيا لدفع المنظمة صوب تطبيق إستراتيجية التمكين.

✓ بروز فكرة إدارة الجودة الشاملة.

✓ النزعة البشرية المتطلعة إلى الديمقراطية يمكن أن تكون أحد الدوافع للتوجه نحو التمكين.

5.1.2 ابعاد التمكين الاداري:

يرى كل من (علي وعاید وآخرون 1999) ان التمكين الاداري يتكون من اربعة ابعاد اساسية :

1/ تفويض السلطة :

تتعد التعريفات الخاصة بموضوع التفويض في علم الادارة العامه ؛ حيث تعرف بانهاء العملية التي يعطي بها المدراء جزءاً من عملة للمرؤوسين الذين يعملون تحت رئاسته بعد تدريبهم التدريب الملائم مع منحهم السلطة المناسبة لانجاز هذه الاعمال مع ضرورة ان يكونو مسؤولين عن اتمام هذه الاعمال بنجاح ويحاسبون علي النتائج .

2/ فرق العمل :

يصف بايرن وآخرون فرق العمل علي انهاء مجموعة من الناس الذين يشكلون نظاما من الكيانات المترابطة التي تقاسم اعضاؤها هدفاً مشتركاً.

3/ التحفيز :

تعتبر دراسة الحوافز وسيلة لمعرفة الكيفية التي يتم بها اشباع حاجات العاملين فإذا ارادت القيادة من ان تزيد من انتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف علي دوافعهم وتنمي حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة وتحفزهم للسلوك المرغوب فيه واساس التمكين هو التعزيز الايجابي.

4/ التدريب :

هو عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد سلوك موجهة لتطوير اداء وظيفته ؛ او استعمال تقنية حديثة تتعلق بها ، او تاهيله لشغل وظيفة اكبر في المستقبل .

6.1.2 خطوات التمكين الإداري:

يرى (Blanchard,1996) أن تمكين العاملين يتم من خلال الخطوات التالية:

1- مشاركة المعلومات مع جميع أفراد التنظيم:

لكي يتسنى للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل في المنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، حيث يشير (سعد، 2005) إلى أن توفر الفرصة للوصول إلى مصادر المعلومات لدى الأفراد يساعدهم على تفهم الكيفية التي تؤدي بها وظائفهم، فالتمكين بالأساس له صلة بالمشاركة حيث تعتبر المشاركة هي المفتاح الأول والركن الأساسي لتمكين العاملين، حيث يؤكد كل من (الطاهر ومرزوق، 2004) أن الأفراد بمعزل عن المعلومات لا يمكنهم تحمل المسؤولية، ويرى (رامي وعادل، 2008-الإدارة بالثقة والتمكين) أن العنصر الأساسي في إدارة المشاركة يتمثل في حث الموظفين على لعب دور في عملية صنع القرارات، وترتب عن مشاركة المعلومات بين أفراد التنظيم بناء الثقة التنظيمية ومحاولة إتاحة الفرصة للأفراد لتجسيد مبدأ الرقابة الذاتية مما يعطيهم فرص أكبر للتعلم وشعورهم بتملك المنظمة.

2/ رسم إطار للإدارة الذاتية:

إن التمكين ولتجنب الفوضى وخط الأمور والخروج عن الأهداف العامة للمنظمة، ومن أجل تحديد أفضل المسؤوليات، فإنه يلجأ إلى تحديد إطار يمكن العاملين من التحريك الذاتي، ويتم ذلك من خلال:

أ. التوضيح للأفراد معالم الإستراتيجية التي تدير عليها المنظمة من خلال تحديد العناصر الهامة (الرسالة، الأهداف، دور المنظمة في المجتمع، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة...الخ).

ب. وضع الأفراد في صورة النتائج التي تطمح المنظمة للوصول لها على المدى البعيد.

ج. توضيح حدود السلطة ونطاق المسؤولية للأفراد والذي يعكس درجة التمكين لديهم.

د. توفير التدريب الملائم من خلال تسطير مجموعة من البرامج التدريبية التي تساعدهم على تنمية

مهاراتهم ومعارفهم ومحاولة تبني مدخل التمكين الإداري (الطاهر ومرزوق، 2004)

بمعنى آخر إطار الإدارة الذاتية ما هو إلا قواعد ونظم العمل المعمول بها لتحقيق تمكين العاملين، بحيث يحدد الهيكل والقواعد العامة التي يتم من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين وتوجيه جهودهم وترشيد قراراتهم مما يقلل من درجة الغموض والتأكد، وتتحدد هذه القواعد والنظم في اتجاهين.

أ- الاتجاه الأول: يتعلق بتحديد مقاييس الأداء والأنظمة الرسمية المفروضة من الدولة أو المنظمة.

ب- الاتجاه الثاني: يتحدد في وضع أنظمة تتعلق بالعلاقات الإنسانية والتي تشجع المنافسة والابتكار والجودة والبحث والتطوير.

4/ بناء فرق العمل المدارة ذاتيا:

يشير (عطية 2003) إلى أنه من الأشكال الأخرى لتمكين العاملين هو الاتجاه نحو الاستخدام المكثف لفرق العمل، إذ أن الهيكل البيروقراطي التقليدي الذي تسيطر عليه سلسلة الأوامر لم يعد مناسباً للمنظمة الحديثة.

لذا فقد أصبح من الضروري على العاملين في القطاعات والإدارات والأقسام المختلفة أن يجتمعوا معا لإنجاز المشروعات المعقدة بنجاح وفعالية، وبالتالي فإن فكرة مواقع العمل التقليدية قد تم الاستغناء عنها لتفسح المجال للجهد الجماعي الذي يركز على المهارات المتنوعة والخبرات المميزة لكل عضو من أعضاء فريق العمل.

لذا يجب على جهود التمكين أن تتوفر على أسلوب الفريق، الذي يعتبر من أهم أنشطة برامج التمكين وأكثرها شيوعاً حيث أن الأفراد الذين يعملون ضمن فريق تكون قراراتهم وأفكارهم أفضل من العاملين بشكل فردي مما يتطلب على الإدارة توفير التوجيه والتدريب الكافي لأعضاء الفريق وإمداد الفريق بدرجة كافية من الاستقلالية والحرية للسيطرة على شؤون الوظيفة وربط أهداف الفريق بأهداف بقية الفرق.

7.1.2 مراحل عملية التمكين:

إن التمكين هو عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد وسياسات المنظمة، وتمر عملية التغيير بعدة مراحل متدرجة (Step By Step)، حيث يصفها كل من (Goetsch&Davis,1997) بالتسلسل التالي:

1/ مرحلة التهيئة المبدئية:

وذلك بتهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراسة واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي توجه الأفراد.

2/ مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً:

وتحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي في دور المنسق (Team Coordinator) الذي يستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

3 / مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:

وتتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.

4/ مرحلة التطوير:

ويتم فيه هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

8.1.2 أساليب التمكين الإداري :

هناك عدة طرق اقترحها (Davis '2004) لتمكين الموظفين ، وهي:

1- التمكين من خلال المسؤوليات :

على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة. وهنا لا يعني ان يتجمد القرار الإداري عند المسؤوليات المنوطة بمديري الادارات فقط ، بل يجب أن يشعر مدير الشركة أن أي عمل من شأنه خدمة عمله المؤسسي هو من مسؤولياته . فيسعى التمكين إلى غرس لدى المدير أن مسؤولياته تكمن في سير العملية الانتاجية كلها ، وليس فقط تتجمد مسؤولياته عند قائمة مهامه المحددة وفق القوانين والأنظمة .

2. التمكين من خلال الصلاحيات :

ييدي الموظفون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل . وعلى ذلك يجب تمكين مدير الشركة بشكل أكبر من صلاحياته التي تحددها أنظمة الشركة في مجال ممارسة عملها الانتاجي والتجاري ، لأن المفهوم الحديث لتمكين مدير الشركة يذهب إلى أنه بنية متعددة الأبعاد مثل الاستقلالية في العمل ، والقدرة على التأثير في نواتج العمل الانتاجي ، والقدرة على اتخاذ القرارات الانتاجية والقيادية الحاسمة ، وهو حري بهذا التمكين ؛ لا لكونه قائداً محورياً يقف على رأس الهرم الإداري فحسب ؛ بل لكونه قائداً يتوقع منه المسئولون والاداره العليا ومجلس الادارة بالشركة نحو تحقيق اهداف الشركة الربحية وخدمة المجتمع ومواكبة العصر والابتعاد عن القيود البيروقراطية والتنظيمية .

3- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي :

على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم للوصول لأقصى إمكاناتهم. ولعلّ المسابقات التي تعنى بالموظف المثالي ، والمدير المثالي تصب كلها في هذا المجال ، وهنا يجب التركيز على قيمة المعايير التي تحدد من جهة ، و الحيادية في اختيار المثالي من جهة أخرى ؛ حتى يتحقق التمكين وفق معايير مثالية وبأداء مثالي (Davis'2004).

4- التمكين من خلال التدريب والتطوير :

التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل ، وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له . ولعلّ هنا تكمن الإشارة إلى أمرٍ في غاية الأهمية يجب الانتباه إليه ومراعاته ؛ ألا وهو ضرورة تطبيق

التدريب على المنتسب الجديد والقديم في الشركة ؛ فبينما يتركز التدريب على المنتسب الجديد في المؤسسة ؛ يبقى المنتسب القديم خارج هذه النظرية ، وهذا من شأنه أن يؤدي بنتائج غير إيجابية ، فالتدريب عامل مهم من عوامل تمكين مدير الشركة ، ولا بد أن يتزامن التدريب مع متطلبات العصر ، وتطورات تقنيات العملية الانتاجية والتجارية (Davis'2004).

5- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات :

على الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.

6- التمكين من خلال التقدير والاهتمام :

أن يقدر المدير الموظف ، وذلك له أثر كبير على ذات الموظف وإنجازته وتوجهاته نحو العمل والتمكين . و تمكين المدير يكمن من خلال تكريم إدارة الشركة له وشكره على ما يُقدم في مجال عمله الإداري ، وهنا يجب متابعة عمل المدير باستمرار ، والإشارة إلى المبتكرين والمجددين في مجال سير العملية الانتاجية والتجارية ، و التجديد الإيجابي ، وشكرهم على ذلك ؛ لأنه من شأنه النهوض بالأداء الوظيفي لهم من جهة ، وزرع روح المنافسة لزملائهم من جهة أخرى .

7- التمكين من خلال الثقة :

إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل . والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين ، وثقة المجتمع في المدير هي دليل على نجاحه ، وهي إحدى أهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة. فالثقة يجب أن تكتسب ولهذا السبب تعد القيادة صناعة ينبغي إعادة اختراعها ، واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين ، وأن تكون إلى صفهم في ما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم تلك الثقة التي قد تبنى كالبناء (Davis'2004) .

9.1.2 دعائم عملية التمكين

يرى الباحث أن عملية التمكين وما تحمله من تغيرات في نظم المنظمة وبناءها الهرمي تمثل تحدي كبير تواجهه المنظمة مما يستدعي منها توفير مجموعة من المتطلبات والإمكانيات التي تدعم هذه العملية ويمكننا ذكر بعض منها كالآتي:

1- تأييد الإدارة العليا:

يجب أن تقتنع الإدارة العليا بحتمية العملية التمكينية أولاً، قبل أن يتم تطبيقه في أي منظمة، لذا يتطلب من الإدارة العليا أن تتبنى فكرة التمكين ثم تحاول نقلها وزرع بذورها في أذهان العمال، لتصل بهم في نهاية الأمر إلى درجة الاقتناع الكامل بضرورة التغيير الذي يؤدي إلى نجاح عملية التمكين في المنظمة (Randolph 1995).

2- تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين:

تتصف عملية التمكين بأنها بطيئة نسبياً كونها تتطلب تغيير جذرياً في اتجاهات المديرين والعاملين في المنظمة بل وتغيير في ثقافة المنظمة، فالتغيير لا يتأتى بين يوم وليلة حيث يرى كل من Kirby & Wimpelberg & Keaster (1992) أن عدم توفر عنصر الخبرة في صنع القرارات الجماعية يجعل الأفراد يشككون في هذا الأسلوب وقد يصل بهم إلى مقاومة التغيير حيال أي برنامج يعتقدون أنه قد يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبالتالي لا تتوقع الإدارة أن لهذه العملية التمكينية نتائج إيجابية فورية.

3/ وجود الثقة المتبادلة:

يعتمد نجاح عملية التمكين على عامل هام جداً هو وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين في المستويات الوسطى والدنيا حيث يورد (Byham & Cox, 1988) أن لعنصر الثقة دعم كبير لفكرة التمكين حيث يتطلب على المدير خلق بيئة التمكين ويقوم بتشجيع الأفراد على الأخذ بالتمكين والثقة على جميع النجاحات التي يحققونها، وإشعارهم بأن الخطأ هو فرصة للتعلم وتحسين الأخطاء في المستقبل، دون مواجهتهم وإشعارهم بأن الخطأ جريمة تستحق العقاب.

4- الالتزام الداخلي:

تعتبر عملية التمكين عن علاقة تعاقدية طوعية من جانب العمال نحو الإدارة العليا، ويشير

(Lee 1991) بأن القائد الفعال هو الذي يلهم الأفراد ويزرع بداخلهم الدافع للتمسك برؤيته ويعبر عن ذلك (بالالتزام الداخلي).

5- المشاركة الفعالة:

يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المنظمة بتبني مفهوم مشاركة المعلومات بين جميع أطراف التنظيم، والتركيز على الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل وإتباع هياكل تنظيمية مرنة تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية، يتسنى من خلالها فهم عملية اتخاذ القرار من قبل العاملين في المستويات الدنيا، كما يؤكد (Randolph 1995) على أن الأفراد الذين تتوافر لديهم معلومات كاملة وصحيحة عن نتائج أدائهم الحالي سوف يضعون لأنفسهم مستويات أعلى من الاداء يسعون للوصول لها في المستقبل.

10.1.2 نماذج تمكين العاملين:

سيحاول الباحث من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية السابقة استعراض مختلف النماذج التي تساعد على تفسير التمكين وفهمه وفيما يلي عرض على حسب تسلسلها الزمني:

1- نموذج (Conger&Kanungo,1988)

يهتم نموذج (Conger&Kanungo,1988) في التمكين على مبدأ التحفيز الفردي للفاعلية الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بانعدام القوة، كما اقترح النموذج أن يكون التمكين مماثلاً لمفهوم القوة حيث ينظر له من زاويتين:

- الزاوية الأولى: يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمناً على تفويض للسلطة.
 - الزاوية الثانية: يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمناً إلى أكثر من مجرد المشاركة في السلطة، كما حدد النموذج خمس خطوات للتمكين كعملية إدارية:
- أ- التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة: ويتم فيها التعرف على العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين وهذه العوامل يمكن تقسيمها كما يلي:

- عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي: كالتغيرات التنظيمية الرئيسية والبيروقراطية الإدارية التي تسبب ثقل الإجراءات، وسوء شبكة الاتصالات، إضافة إلى وجود مركزية في توزيع الموارد.
- عوامل متعلقة بنظام المكافآت: ضعف نظام المكافآت وعدم وجود مساواة وعدالة إدارية طبقاً للتنافس بين الأفراد.
- عوامل متعلقة بالإشراف: التسلط والسيطرة العالية في الإشراف، مع محاولة تصيد الأخطاء من قبل المشرفين.
- عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة: كعدم وضوح الدور لضعف الاتصال بين الإدارة والعاملين، وضعف التدريب والدعم التكنولوجي، إضافة إلى كثرة الإجراءات الروتينية واللوائح مع انخفاض التنوع في المهام، وعدم تواجد أهداف واقعية، بالإضافة إلى انخفاض المشاركة في اتخاذ القرار.
- ولإزالة تلك العوامل التي تسبب الضعف يستوجب من الإدارة البحث في محاولة تشخيص الأسباب التي أدت إلى ذلك بالأساس، ومحاولة إيجاد الآليات التمكينية المناسبة للتخلص من تلك الإشكاليات.
- ب- السياسات الإدارية التي تؤدي إلى التمكين: ويتم وضع السياسات الإدارية الملائمة التي تهدف إلى التمكين، كالإدارة بالمشاركة وإثراء العمل، ومحاولة ربط الحوافز والمكافآت بالأداء لإزالة العوامل المسببة لضعف العاملين.
- ت- توفير معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين: ويتم ذلك لإزالة عوامل انعدام القوة كالتركز على التجارب المنجزة والاستشارة العاطفية.
- ث- تمكين العاملين: ويتحقق هذا الإحساس حينما تصل تلك المعلومات المقدمة إلى الأفراد، والتي تضاعف من درجة الجهد المبذول، وترفع من درجة توقعات الأداء لدى الأفراد.
- ج - التغيير في السلوك: ويتحقق ذلك لما يتوفر الأفراد الرغبة والإصرار لإتمام المهام وتحقيق الأهداف والمهام المطلوبة.
- والشكل (1-2) يوضح مختلف الخطوات المتعلقة بالتمكين كعملية إدارية كمايلي:

الشكل رقم (1-2) خطوات التمكين كعملية إدارية



المصدر: من دراسة Conger and Kanungo (1988)

يتضح من خلال الشكل (1-2) أنه وبعد التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة يتم الانتقال إلى الخطوة الثانية وهي وضع السياسات الإدارية الملائمة، وبعدها ولتسهيل التمكين وضمان نجاحه يتم توفير المعلومات اللازمة للعاملين وإزالة عوامل انعدام القوة تمهيدا للبيئة التمكينية المناسبة، ثم تشرع الإدارة في تجسيد التمكين وتدعمه بالتحفيز على إتمام المهام تحقيق الأهداف.

2/ نموذج (Tomas & Velthouse, 1990):

وضع (Tomas & Velthouse, 1990) نموذجا للتمكين يعرف بالنموذج المعرفي (Empowerment Cognitive) يتكون من أربع أبعاد وست خطوات ويتضمن مفهوم التمكين في هذا النموذج ينطلق من تحفيز ظروف العمل لينعكس ذلك بصفة مباشرة على المهمة التي يقوم بها، والأبعاد الأربعة التي يقوم عليها هذا النموذج هي نفسها التي اعتمدها الباحث في دراسته وقد تم تناولها سابقا بنوع من الشرح وهي (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل)، أما الخطوات الستة المتتابعة التي حددها هذا النموذج فقد نجد أن هذا النموذج يركز على الخطوات الثلاثة الأولى في الشكل السابق حيث أن:

الخطوة (1) هي التغيير في المؤثرات الخارجية من خلال توافر المعلومات الكافية لدى الأفراد حول القيادة وتفويض السلطات وتصميم الوظائف ونظام المكافآت) والتي تساعدهم في تحليل وظائفهم من حيث الأبعاد الأربعة (التطوير، المعنى، الاختيار، الكفاءة) وبدوره هذا التحليل للوظيفة يؤثر على سلوك الفرد وهذا السلوك يؤثر في المؤثرات الخارجية وهكذا.

أما الخطوة (4) فتتمثل في الخبرات التراكمية السابقة والتي تعتمد على منحى الخبرة لدى الفرد (Experience Curve) ومدى استفادته من التحليلات السابقة والتي تؤثر في التحليل الحالي للمهام، كما أن الشكل (2-2) يوضح التأثير التبادلي بين الخطوتين (2,4) فكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر.

أما الخطوة (5) المتمثلة في أنماط تفسير المعلومات والتي تعني بأسلوب تفسير الفرد للمعلومات المتحصل عليها وهناك ثلاثة أنماط هي:

1- **نمط وصفي:** يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ولكن لا يقدم أي تعديلات أو تعليقات لأجل الوصول إلى استنتاج بعض المؤشرات.

2- **نمط تنبؤي:** يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول الوصول إلى استنتاج بعض المؤشرات.

3 **نمط تقييمي:** يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول إجراء تحليل بيئي للكشف عن نقاط القوة والضعف ومختلف الفرص والتهديدات.

يؤثر نمط تفسير المعلومات للفرد في أسلوب تحليل المهمة التي يقوم بها، ويعد عاملاً هاماً جداً في تكوين اتجاهات الفرد نحو التمكين.

أما الخطوة (6) وهي طرق التغيير نحو التمكين والتي تتضمن إجراء التعديلات والتصحيحات المناسبة على المؤثرات الخارجية وكذلك تغيير أنماط تفسير المعلومات.

ويرى الباحث أن هناك اختلاف بين هذا النموذج وبين النموذج السابق (Conger & Kanungo) كونه يتناول التمكين كعملية إدراكية لدى الأفراد وليس كمارسة إدارية تطبقها المنظمة، حيث يركز على شخصية الفرد وتأثيرها في درجة إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة، مما يترتب عن ذلك إما التغيير في سلوكيات الأفراد أو إجراء تعديلات للمؤثرات الخارجية المتمثلة في (أساليب القيادة والتفويض للسلطات وتصميم الوظائف ونظام المكافآت).

3/ نموذج (Spritzer 1995):

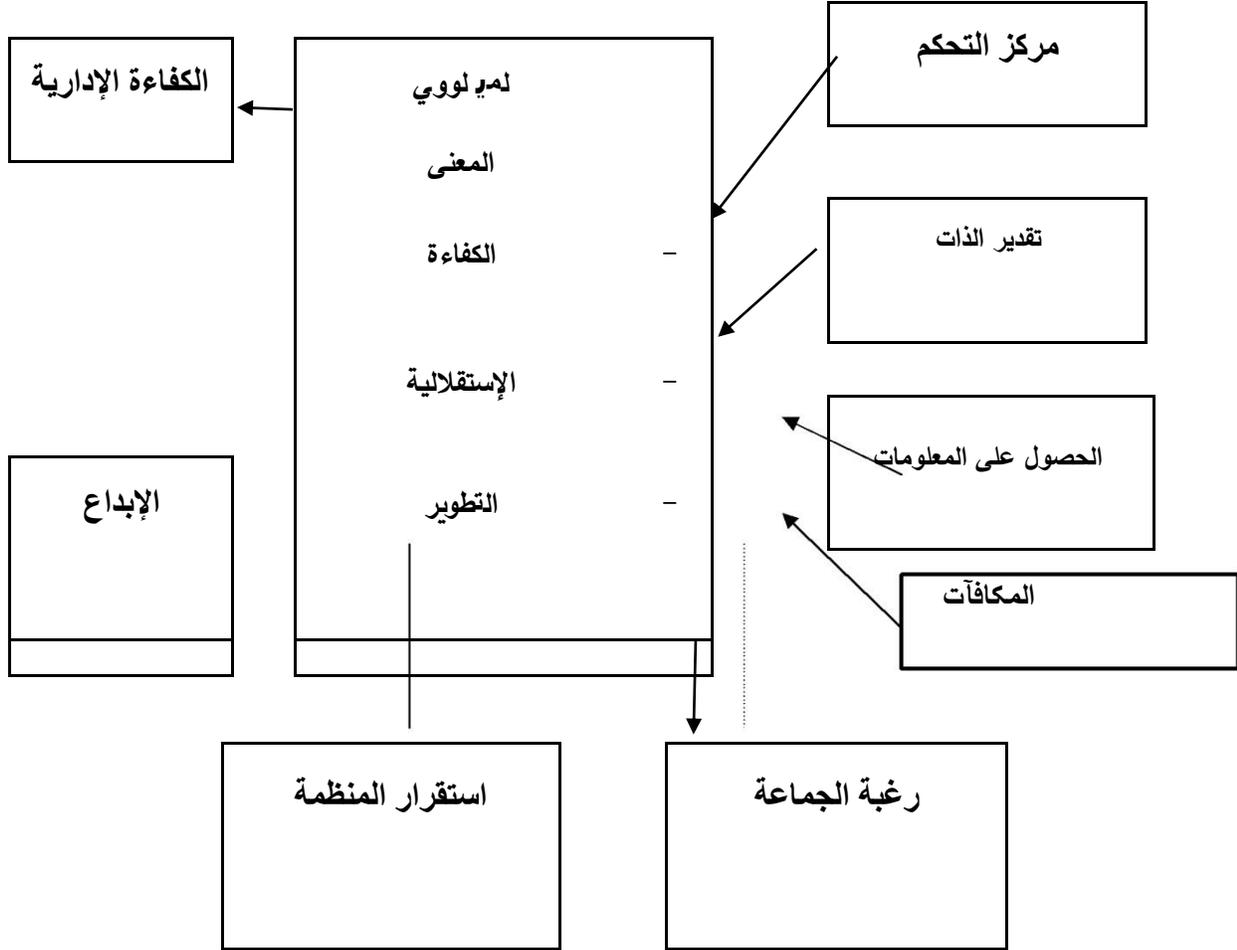
يعتمد نموذج (Spritzer, 1995) على مجموعة من العوامل تؤدي إلى التمكين الإداري، ويمكن تقسيمها إلى:

أ- عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته.

ب- عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت.

هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها نموذج (Tomas & Velthouse) وهي (التطوير، المعنى، الكفاءة، الاستقلالية) كما أن التمكين حسب هذا النموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع مع وجود عنصرين مهمين يدعمان عملية التمكين هما رغبة الجماعة واستقرار المنظمة، والشكل (2-2) يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-2) التمكين كعملية إدراكية



4/ نموذج (Hartline & Ferrell, 1996) :

يقوم نموذج (Hartline & Ferrell, 1996) على مدى التزام الإدارة بمستويات الجودة المقدمة للزبائن، أي وضع الجودة كمطلب إستراتيجي للمنظمة ويتطلب ذلك من الإدارة القيام بتفعيل أساليب جديدة في القيادة وتقييم الأنا ويرى الباحثان أن التمكين والتقييم السلوكي للعاملين هما الوسيلة للوصول إلى تحقيق جودة الخدمة المطلوبة للزبائن .

5/ نموذج (Davis, 2004) :

اقترح (Davis'2004) والمشار إليه في نموذج يتكون من عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم وهي:

1- التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يقدم المدير للموظف الإرشاد والتوجيه المناسب ويشعره بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.

2- التمكين من خلال الصلاحيات: هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يتحقق لديهم الحماس والإبداع في العمل.

3- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: حيث أنه يجب وضع معايير قصوى للأداء من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها مع ضرورة توفر شروط لهذه المعايير كالموضوعية والمصادقية.

4- التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب على المنظمة أن تقوم بصقل مهارات ومعارف ومحاولة تعديل سلوك أفرادها من أجل زرع الثقة التنظيمية فيهم.

5- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، انطلاقاً من كون المعلومة هي التي تغذي القرار.

6- التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.

7- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج العامل إلى قيام المدير بتعزيز شعوره والذي يوصله إلى إدراكه لذاته.

8- التمكين من خلال الاحترام: يحتاج العمال لأن يعاملوا بكل احترام وتقدير من أجل أظهار أداء متميز.

9- التمكين من خلال الثقة: لدى شعور الأفراد بثقة مديرهم يصبحون أكثر تركيزاً في مهام عملهم دون السعي إلى البحث عن تبرير كل موقف يواجههم .

10- التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيرا ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح وذلك من خلال التعلم من الأحداث السابقة، وكلما شعر الفرد بتواجد إمكانيات ومجال للخطأ كلما كانت إمكانيات التعلم لديه أكبر :

11.1.2 فوائد عملية التمكين:

يرى (Spatz 2000) أن التمكين الإداري يفيد المنظمة والأفراد على حد سواء وقد إقترح مجموعة من المزايا يمكن الحصول عليها من خلال تبني هذا المدخل الحديث وتشمل هذه الفوائد:

يخلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد على أعمالهم.

1. يعطي فرص أكبر للإبداع والابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة.

2. يساعد على التطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات من خلال التعلم المستمر من الأخطاء والتغذية المرتدة على السلوك.

3. زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال امتلاك زبون داخلي (العمال) يمتلك إحساس بالرضا عن وظيفته وعن مرؤوسيه.

4. اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الأفراد.

5. تخفيض نسبة الغياب و دوران العمل واختزال الوقت الضائع.

6. زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر والاعتزاز بالذات وان وظيفتهم ذات اثر كبير في المنظمة.

7. تقليل الضغوط الممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق تشجع انفتاح الإدارة كاعتماد فرق الإدارة الذاتية.

8. شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين أفراد الإدارة الوسطى والدنيا، مما يسمح لها بأخذ وقت أكبر لعملية التخطيط الإستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية.

9. زيادة وقت الإدارة العليا لتنمية مبيعات وعائدات الإدارة العليا.

10.المحافظة والبحث عن رفع القدرة التنافسية وجعلها مستمرة لوقت بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية.

11.خلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية.

كما يصف (Blanchard1995) مزايا التمكين على النحو التالي:

1. الانتقال بمفهوم وجوب عقاب العامل المخطئ إلى ضرورة السماح له ودعمه والجعل من خطئه فرصة للتعلم وتطوير الذات.
2. التغيير في اتجاهات الأفراد داخل التنظيم حيث انتقل بهم الأمر من إلزامية القيام بالعمل إلى الرغبة الذاتية في تنفيذ ذلك العمل.
3. زيادة الرضا الوظيفي لدى أفراد التنظيم.
4. تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
- تحسين عملية اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات.
5. تحسين جودة المنتجات والعمليات.
6. تعظيم أرباح المنظمة من خلال ارتفاع كفاءة العاملين وتحسين جودة العمليات.

12.1.2 عوائق تمكين العاملين:

من جهة أخرى لا تخلو عملية التمكين من مشاكل وصعوبات سنحاول رصدها واستعراضها، فالتمكين الإداري ليس اختيارا سهلا، بل هو تحدي كبير ونجاحه يتطلب تضافر جهود التنظيم لتذليل مختلف العقبات والتي نذكر منها:

1. تخوف المديرين وخشيتهم من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل غياب التمكين وتواجد المركزية وعدم إمكانية مشاركة المعلومات، بالإضافة إلى خوف المديرين من ظهور المرؤوسين بكفاءة وتحكم أكبر في وظائفهم، مما يزعزع ويشكك في ثقة الإدارة بكفاءة المديرين.

ويرى الباحث انه يمكن تجاوز هذه العقبات على النحو التالي:

أ- دور المدير في ظل تبني التمكين يتلخص كما يلي:

- التمسك برؤية وفلسفة إستراتيجية للمنظمة من أجل متابعة مختلف الأهداف.
- الحصول على موارد وإمكانيات متميزة للوصول إلى الربحية المتفوقة.
- تبني مفهوم القيادة التحويلية.
- توفير التدريب المناسب للأفراد المعنيين بالتمكين.
- بناء منظمة تشجع فكرة التعلم الذاتي.
- تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات والأقسام مع السماح بتداول المعلومات والتخلي عن الرقابة اللصيقة وإحلال محلها الرقابة الضمنية.

ب- سلطة المدير لا تستمد فقط من درجة إعطاه حرية التصرف واتخاذ القرار للأفراد، بل تستمد أيضا من متغيراته الشخصية كالخبرة والمستوى التعليمي، والتي تكون لها فعالية أكبر كونها تخلق اقتناع داخلي لدى الأفراد للمكانة التنظيمية للمدير بعكس السلطة المستمدة من المركز الوظيفي والذي يخلق اقتناع خارجي منبعه هو العقاب وعدم تقديم الثواب.

ت- نجاح الأفراد وإثباتهم لكفاءتهم في مواقع العمل، يعد في حد ذاته نجاح للمدير كونه نجح في زرع بذور خبراته وشخصيته الناجحة لدى الأفراد، وبالتالي فالنجاح هو مشترك بينهما.

2/ تخوف المرؤوسين وعدم توفر الاستعداد الكافي لديهم لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وعدم تواجد روح المبادرة والابتكار لديهم، لاعتيادهم على الهياكل التنظيمية التقليدية على تلقي الأوامر وتنفيذها.

ويشير الدراسة أنه لتفادي هذه العوائق يجب على الإدارة أن تنتقي الأفراد الذين لديهم رغبة ومقدرة واستعداد لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، وتعمل على تقوية نقاط القوة لدى الأفراد الذين تنقصهم الثقة والتدريب من خلال تبني مدخل التمكين الإداري، أما الأفراد الذين يظهرون نقاط ضعف وليس لهم استعداد لتحمل المسؤولية فهم ليسوا معنيين ببرامج التمكين كونهم يصنفون ضمن الخصوم وليس من ضمن الأصول التي يمكن للمنظمة أن تصل من خلالها إلى التمكين.

3. الاتجاه الخاطئ من الإدارة إلى النظر للتمكين كحل سريع لكل المشكلات الإدارية، حيث يشير

(الخطيب، 2005) انه في الوقت الذي تتطلب فيه هذه العملية إلى وقت ودعم كبير يتطلب فيه مشاركة جميع الأطراف.

4. الاعتقاد الخاطئ بأن فكرة التمكين الناجح تقوم على مبدأ المحاكاة والمقارنة بالأحسن (Benchmarking) دون مراعاة ودراسة الظروف الداخلية للتنظيم والوقوف على الكفاءات المتميزة (Distinctive Competency)، التي تتوافر في المنظمة والتي يمكن من خلالها الوصول إلى الأهداف التنظيمية المرجوة.

5. تغيير مدير جديد قد يغير في فلسفة التمكين وأساليبها مما يؤثر على مجهودات التمكين.

6. قيام المنظمة بتحالفات إستراتيجية تعطل من مجهودات التمكين لعدم سهولة الربط بين مختلف البرامج والمفاهيم.

7. عدم إحساس الأفراد بالأمن الوظيفي مما يحد من درجة الإبداع لديهم ويحول دون تبنيهم لفكرة التمكين ومن الممارسات الإدارية التي تولد الخوف لدى الأفراد هو (Downsizing) أو ما يعرف بالتقليص الوظيفي ودمج الوظائف مما يخفض من روحهم المعنوية.

8. سيادة البيروقراطية التي تشكل تيار يعمل ضد نجاح التمكين، حيث تقوم البيروقراطية على الأوامر، والقواعد الحاكمة وتدفق السلطة، بينما يقوم التمكين على التسطيح الهرمي (Flattening).

المبحث الثاني

2.2 ضغوط العمل:

1.2.2 مفهوم ضغوط :

جدول تعريفات ضغوط العمل (2-2)

الرقم	الباحث والعام	التعريف
1	فاروق عبده، 2005	وقد عرفها بانها هي الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤوليتها واعبائها واهميتها وعلاقتها بالوظائف الاخرى والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور؛ فهي تشير الي مجموعة من التغيرات النفسية والجسدية التي تحدث لدى الفرد .
2	عسكر، 2000	بانها اي خاصية لبيئة العمل تمثل تهديدا للفرد مثل مطالب العمل التي لايسطيع الوفاء بها او امدادت غير كافية لمواجهة احتياجاته
3	ماندler mandler	فقد عرف ضغوط العمل بانها تلك الظروف المرتبطة بالضغط و بالتوتر والشدة الناتجة عن المتطلبات او التغيرات التي تستلزم نوعا من اعادة التوافق عند الفرد ؛ وتنتج تلك الضغوط من الظروف والمواقف والاحداث السلبية داخل بيئة العمل وتؤثر علي الفرد . وتنجم عن هذا بعض الاستجابات النفسية والفسيولوجية لدى الفرد مثل غدم الرضا عن العمل والقللة والذنية في ترك العمل.

<p>فقد عرف ضغوط العمل بانها الضغوط التي تنشأ من خلال تفاعل الفرد مع البيئة وتتمثل في اعباء العمل وصراع الادوار وفي شبكة علاقة مع الاخرين مثل الاصدقاء والاقارب وافراد الاسره.</p>	<p>بـيـم الـنـ bem allen1995</p>	<p>4</p>
<p>عرف ضغوط العمل بانها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الافراد وينتج عنها مجموعة من ردود الافعال المختلفة والتي تظهر في سلوك الافراد في العمل او في حالتهم النفسية او الجسمانية او في ادائهم لاعمالهم ؛ نتيجة تفاعل الافراد مع بيئة عملهم التي تنتج عنها تلك الضغوط .</p>	<p>عبد الجواد</p>	<p>5</p>

2.2.2 عناصر ضغوط العمل :

حدد سيزلاقي و ولاص ثلاثة مكونات لضغوط العمل :

1/ **المثير** : وهو عبارة عن مجموعة من العوامل المسببة للضغط والتي يكون مصدرها من البيئة او المنظمة او الفرد نفسه .

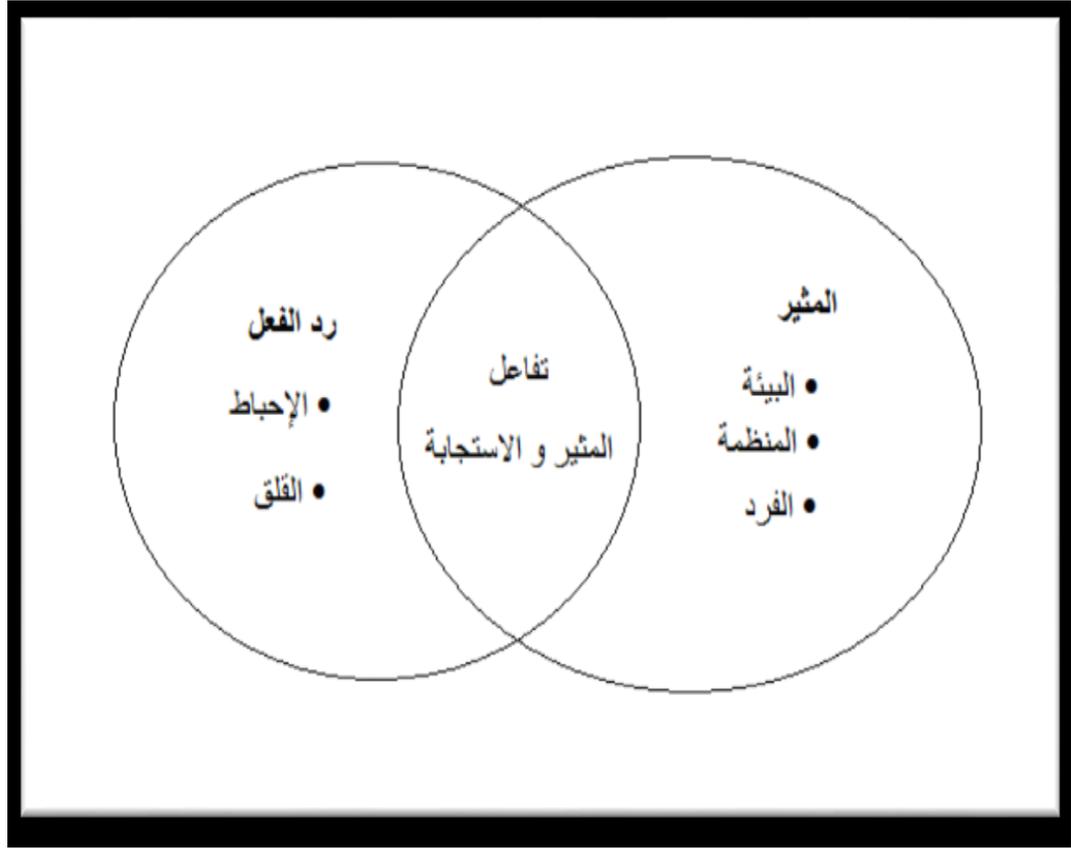
2/ **الاستجابة** : تتمثل في ردة فعل نفسية او جسدية او سلوكية تجاه ضغط العمل وهناك استجابتان تم ملاحظتهما :

- **الاحباط** : ويحدث نتيجة عائق بين السلوك والهدف المراد تحقيقه.

- **القلق** : وهو الاحساس بعدم الاستعداد للاستجابة بصورة ملائمة في بعض المواقف

3/ **التفاعل** بين العوامل المسببة لضغط والعوامل المستحدثه

شكل (2-3) يوضح عناصر ضغوط العمل



3.2.2 انواع ضغوط العمل :

حاول الباحثون تقسيم ضغوط العمل الي انواع وذلك حسب معايير تصنيف معينه ، من حيث الاثار المترتبة عنها ، ومن حيث الفترة الزمنية ؛ ومن حيث محور الضغوط ووفقا لمصدرها ويعتبر التصنيف علي اساس التار المترتبة عنها الاكثر شيوعا:

ويمكن تقسيمها من حيث تأثيرها الي :

1/ الضغوط الايجابية:

وهي الضغوط المفضلة او المرغوب فيها ، وتعتبر الضغوط الايجابية اداة مساعده للفرد نحو توفير الدوافع التي تساعد في حل للمواقف المختلفة مع الاخرين باقل قدر ممكن من الضرر ، حيث يشعر الفرد بالقدرة علي الانتاج وانجاز المهام وزيادة الاحساس بالاشباع والرضا والقدرة علي الاستعداد للاستجابة بطريقة سليمة.(محمد، 2008)

2/ الضغوط السلبية :

وهي الضغوط الغير مفضلة والتي تترك اثار سلبية علي صحة ونفسية الفرد وتتعكس علي ادائه وقدراته الادراكية حيث يشعر الفرد العامل بعد الرضا ونقص الاحساس بالاشباع وينتج عنها اذى او ضرر علي عقل او جسم الفرد . (محمد، 2008)

ويمكن تقسيمها تبعا للفترة الزمنية الي :

ويمكن تقسيمها تلتا للفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة او التوتر الناجم عنها حيث قسمها (jains,1990) الضغوط الي ثلاثة انواع وهي :

1/ الضغوط البسيطة :

وهي التي تستمر من ثوان قليلة الي ساعات طويلة نتيجة المضايقات الصادره من اشخاص تافهين او احداث قليلة الاهمية في الحياة .

2/ الضغوط المتوسطة:

وهي الضغوط التي تستمر من ساعات الي ايام مثل فترة العمل الاضافية ؛ او زيارة شخص غير مرغوب فيه ؛ او الالام الصادره عن مرض ما في المعدة او الامعاء .

3/ الضغوط الشديدة :

وهي الضغوط التي تستمر من اسابيع لاشهر بل وسنوات مثل الايقاف عن العمل او النقل من العمل حتى زوال السبب .

ويمكن تقسيمها وفقا لمصادرها الي :

ويمكن تقسيمها وفقا لمصادرها حيث صنفها (mcgrath) الضغوط المهنية الي ثلاثة انواع :

1/ الضغوط الناتجة عن البيئة المادية :

وهي الضغوط التي يتعرض لها الفرد داخل المنظمة اثناء ممارسة مسؤولياته مهام وظيفية ؛ وتتضمن مصادر متنوعه قد تكون نفسية او اجتماعية او تقنية .

2/ الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية :

وهي الضغوط التي تظهر مع الافراد الذين يتفاعلون معا في مجالات العمل مع الزملاء .

3/ الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد :

وهي الضغوط التي تعز الي الخصائص الشخصية المكتسبة او المتوازنة .(فارق 2005)

ويمكن تقسيمها من حيث المحور الي :

ويمكن تقسيمها من حيث المحور الي اربعة محاور رئيسية وهي :

1/ **المحور المادي** : وهو يتصل اساسا بجانب المزايا المادية التي تسعى الي الحصول عليها قوة ضغط في المشروع مثل الاجور والحوافز .

2/ **المحور المعنوي** : وهو يتصل بالمناخ العاطفي والنفسي العام لمتخذ القرار ومن امثلته الضغوط الناتجة عن المشاحنات والتوترات الناجمة من سوء الفهم عن القوى العاملة بالشروع.

3/ **المحور السلوكي** : وتتصل هذه الضغوط اساسا بالقيود التي يمكن ان توضع علي سلوك متخذ القرار في المنظمة من حيث قدرته علي اصدار الاوامر والتوجيهات التنظيمية ومتابعة تنفيذ الاوامر والتأثير علي الدوافع والمحفزات .

4/ **المحور الوظيفي** : ويتعلق هذا المحور بالاداء الوظيفي خاصة اداء العاملين في الوظيفة وفي ادائهم المتصل بالوظائف الاخرى كما تتصل هذه الضغوط بموقع الوظيفة من خطوط الاتصال والسلطة وخطوط التنسيق .(المصيرفي ,2008)

كما يمكن ان نعرف نوعين من الضغوط

1/ **الضغط الحاد** : يتمثل هذا الضغط في علامات ناتجة عن ردة الفعل عن الضغط الناتج عن الاجهاد بشكل مكثف بدرجة يظهر معها حالة الاستقرار ؛ التي تخل بالحياة العادية ؛ ويظهر ذلك عند حدوث وفاة لقريب او صديق او خسارة مادية عالية .

2/ **الضغط المزمن** : وهو حالة دائمة والتي يمكن ان تنتج عن الكثير من المسببات ؛ كالشخصية المكتئبة جدا والحساسية والاكثر عرضا لعوامل الضغط مثل عائد مادي لايلبي طموحات هؤلاء العاملين ؛ او وضعهم في مهن تحتاج الي جهد بدني عالي .(محمد ,2008).

4.2.2 اثار ونتائج ضغط العمل : (Morrell, etal,2004)

يتفق الباحثون على أن تعرض الشخص لضغوط شديدة يؤدي إلى نشوء آثار سلبية وخسارة للفرد والمنظمة على السواء في خمس مجموعات:-

أ. **سلوكية (Behavioral)** مثل الميل للحوادث، والإدمان على استخدام المسكنات والكحول، والابتعاد العاطفي، والإفراط في الأكل والتدخين، والسلوك العدواني والضحك بعصبية.

ب. **موضوعية (Subjective)** ومنها القلق، والعدوانية، واللامبالاة والملل، والاكتئاب، والإرهاق، والإحباط، وفقدان الأعصاب والمزاج، وعدم تقدير الذات والوحدة.

ج. **معرفية (Cognitive)** عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة، وضعف التركيز، وانتباه قصير المدى، وحساسية زائدة اتجاه النقد، وحوافز ذهنية.

د. **فسيولوجية (Physiological)** تزايد نسبة كلوكوز الدم، زيادة في ضربات القلب، وزيادة ضغط الدم، وجفاف في الفم، والعرق، وارتفاع وانخفاض في حرارة الجسم.

هـ. **تنظيمية (Organizational)** مثل الغياب، والدوران الوظيفي، وانخفاض الإنتاجية، والعزلة عن الزملاء، وعدم الرضا الوظيفي، وانخفاض التزام الموظف وولاءه.

المبحث الثالث

3.2 نية ترك العمل:

1.3.2 مفهوم نية ترك العمل:

تعرف بأنها عدم رغبة الفرد في مواصلة العمل، والتفكير ملياً في ترك الوظيفة ومحاولة البحث عن فرص عمل جديدة (ريم، 2014) وتعاني العديد من المنظمات من ظاهرة دوران العمل والتي تعرف بأنها حركة العاملين من وإلى المنظمة خلال فترة زمنية محددة وتشمل هذه الحركة الخروج الطوعي وغير الطوعي للعاملين، وغالباً ما يتم حساب معدل سنوي دوران العمل في المنظمات لدراسة آثاره ومحاولة التقليل من نتائجه السلبية على المنظمات، ويرى (Morrell, etal,2004) ، أنه يتوجب على جميع المنظمات قياس وإدارة دوران العمل عبر العديد من المؤشرات ومنها الاستبانات، الاستشارات وغيرها إذ يعتبر معدل دوران العمل المرتفع بين (exit interview)، مقابلة نهاية المهنة العاملين بشكل عام وبين المدراء بشكل خاص ذو تأثير سلبي كبير على أداء وربحية المنظمة ويجدر بالذكر أن ظاهرة دوران العمل تعتبر معقدة بطبيعته، وتتباين أسباب قرار ترك العمل تبعاً لأسلوب البحث والمنظمة المختلفة ولهذا فإن الحديث عن أسباب عامة لظاهرة دوران العمل يعتبر أمراً غير دقيقاً، ويحاول الآن العديد من الباحثين (Birdir, 2002) (Griffeth, et.al, 2000) إيجاد أسباب دوران العمل ضمن المضامين والأطر المختلفة وذلك بهدف الوصول لفهم أفضل لظاهرة دوران العمل.

2.3.2 دوران العمل ونوايا ترك العمل:

هناك تمييز و فرق واضح بين دوران العمل ونوايا ترك العمل سيتم توضيحه عبر النقاط التالية:

- أ. (يعبر مصطلح دوران العمل عن التارك الفعلي للعمل من قبل الموظف أو انتقاله إلى منظمة أخرى ، بينما تعبر نوايا ترك العمل عن النية التي تسبق قيام العامل بترك عمل هو عن إدراك هذا العامل لإمكانية تركه للمنظمة الحالية التي يعمل بها).
- ب. (أثبتت العديد من الدراسات وجود تأثير معنوي لنوايا ترك العمل على ترك العمل الفعلي الأمر الذي يجعل امكانية استخدام مصطلح نوايا ترك العمل بدلاً من دوران العمل امراً منطقياً وممكننا). (Birdir, 2002) .

ج. تعتبر نوايا ترك العمل جزءاً أساسياً وهاماً من أدبيات دوراننا لعمل ،وقد أدرجت العديد من الدراسات نوايا ترك العمل كأفضل عامل يتنبأ بترك العمل الفعلي ويذكر من هذه الدراسات ما يلي وتذهب بعض الدراسات إلى أن الدراسة القائمة على نوايا ترك العمل تعوض عن محدودية الدراسات القائمة على دوران العمل وتعطي مفهوماً جديداً لحركة العاملين من وإلى المنظمة.

3.3.2 النماذج والمداخل المختلفة لتفسير نوايا ترك العمل:

حاول العديد من الباحثين ومنهم :

(Arnold & Wilkinson, 2008,Petriglieri,)، (Schaufeli& Bakker, 2004)

إنشاء نماذج متكاملة لتفسير ظاهرة نوايا ترك العمل وفيما يلي نورد إيجازاً أبرز نماذج المفسرة للعامل المذكور:

ففي منظور نموذج موارد ومتطلبات العمل: ظهر هذا النموذج بنسخته الأخيرة عام 2006 نتيجة لاجتيازها كل من (Bakker & Demerouti,2004) على النموذج الأولي الذي نشره عام 2004 ويقدم هذا النموذج تفسيراً لتكون نوايا ترك العمل لدى العاملين نتيجة متطلبات العمل الكثيرة، حيث أوجد الباحثان أنفاً الذكر على علاقة غير مباشرة بين متطلبات العمل ونوايا ترك العمل، وأكد الباحث (Bester,2012) (مدلولية هذه العلاقة حيث أن متطلبات العمل الكثيرة وخاصة في غياب الموارد الكافية لأداء مهام العمل تؤدي إلى الإرهاق الذي يعتبر جزءاً من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، والذي يؤثر سلباً على الانتماء الوظيفي للعامل، وينعكس على شكل نوايا تنشأ داخل العامل و تؤدي في نهاية الأمر إلى تركه لعمله، ولعل النقد الأهم الذي تم توجيهه لهذا النموذج هو أنه يعتمد بشكل رئيسي على الموارد في المنظمة والخاصة بطبيعة العمل، ولا يوجه القدر الكافي من الاهتمام إلى الموارد الذاتية الخاصة بالعاملين أنفسهم، الأمر الذي أكد عليه كل من (Sweetman and Luthans,2010) في بحث طرح مصطلح الموارد الذاتية، وحدد بعض أوجهها كدرجة الفعالية، درجة التفاؤل، الأمل ودرجة المرونة لدى العامل والتي تلعب دور مخفف لأثر نقص الموارد التنظيمية على شكل نوايا ترك العمل، وأكدت العديد من الدراسات اللاحقة ومنها (Du Plooy and Roodt,2010) على دلالة العلاقة بين غياب الموارد التنظيمية الكافية

ونوايا ترك العمل، وأشارت الدراسة ذاتها إلى الارتباط السلبي ذو الدلالة الإحصائية بين الانتماء الوظيفي والمواطنة التنظيمية من جهة ونوايا ترك العمل من جهة أخرى، والارتباط السلبي بين الاحتراق الوظيفي وهذه النوايا، من جهة

ومن خلال نموذج إدراك الثقافة التنظيمية: طُرح هذا النموذج لتفسير نوايا ترك العمل عن طريق (Jacobs, 2005) الذي ربط هذه النوايا كعنصر تابع بالمنظور الايجابي أو السلبي الموجود لدى العاملين عن الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة التي يعملون بها كعنصر مستقل، بالإضافة إلى مجموعة من العوامل التي تتوسط هذه العلاقة وهي الرضا الوظيفي، درجة المواطنة التنظيمية، الالتزام الوظيفي ودرجة التشارك المعرفي ضمن المنظمة ذاتها، إذ يحفز المنظور الإيجابي عن ثقافة المنظمة كل من العوامل الوسيطة المذكورة آنفاً بشكل إيجابي الأمر الذي يؤثر بالنتيجة بطريقة سلبية على نوايا ترك العمل لدى العاملين ويحد منها،

وكذلك يري نموذج الاستجابة لتهديد الهوية التنظيمية: حيث يشكل هذا النموذج إحدى الأطر النظرية الساعية لتفسير ظاهرة نوايا ترك العمل وإلقاء الضوء على قرار الفرد العامل بترك عمله استناداً إلى نظرية الاستجابة لتحديد الهوية التنظيمية ل (Petriglieri, 2012) والتي تنص على أن الفرد العامل يقيم التهديد الذي تتعرض له هويته التنظيمية ويحدد وفق هذه التقييم اتطرقا لاستجابة لهذا التهديد تبعاً لقوة التهديد من جهة ، ودرجة الدعم الاجتماعي الموجودة في المنظمة من جهة أخرى، ولعل أكثرها لاستجابات التي تتعلق بالموضوع المراد بحثه ألا وهو نوايا ترك العمل هو استجابة "الخروج" أو "ترك العمل" والتي يقوم بها العامل من أجل إنهاء حالة التهديد التي يشعر بها، الأمر ذو الصلة الواضحة بنوايا ترك العمل كنتيجة لشعور العامل بتهديد لهويته التنظيمية.

4.3.2 ابعاد نية ترك العمل :

1/ عدم الانضباط:

يعرف بانه الحالة التي يكون فيها الموظف او العامل غير مهتم او منضبط في زمن الحضور والانصراف الذي يختص بالعمل مما قد يدل علي انه ينوي ترك العمل (باسل، 2014).

ففي دراسة (Alexander, 2007) استهدفت هذه الدراسة التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين عوائد العمل ونوايا العاملين لترك العمل في المنظمات، وبحث ما إذا كان هناك تأثير وسيط لكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في العلاقة بين عوائد العمل ونوايا العاملين لترك العمل في المنظمات.

وقد توصلت الدراسة إلي وجود علاقة سلبية بين عوائد العمل ونوايا العاملين لترك العمل بالمنظمات. كما أشارت إلي أن الالتزام التنظيمي (العاطفي والمعياري) يتوسط العلاقة بين عوائد العمل ونوايا العاملين لترك العمل في المنظمات. كما أنه يرتبط سلبيا بنوايا العاملين لترك العمل في المنظمات، وبالتالي فإن العاملين ذوي الالتزام المرتفع بالمنظمة تكون نوايا ترك العمل لديهم منخفضة.

2/ عدم المشاركة الفعالة :

يعرف بانه عدم مشاركة الموظف او العامل في تقديم مشاركة فعالة فيما يختص بتقديم افكار تساعد في حل المشاكل التي تجابه العمل (باسل 2014).

ففي دراسة (Erickson, 2007) استهدفت هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية: كيف تستطيع المنظمات التي قامت بتخفيض حجم العمالة بها إقناع العاملين المتبقين لديها بالاستمرار فيها؟ وهل يتم ذلك من خلال تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين ومن ثم تقليل معدل دوران العمالة وتقليل استنزاف العقول؟

وتشير النتائج إلي وجود علاقة تأثير ايجابية لكل من الدعم التنظيمي المدرك ودعم المشرف المدرك على الالتزام التنظيمي، كما أن هناك تأثير معنوي إيجابي لطول مدة الخدمة على الالتزام التنظيمي بالنسبة للعاملين المتبقين في المنظمة بعد تخفيض حجم العمالة.

3/ عدم الاهتمام :

يعرف بأنه الحالة التي يكون فيها الموظف غير مهتم بتفاصيل عمله مما يدل على عدم رغبة في التطوير والتقدم الوظيفي (باسل 2014)

ففي دراسة (Handlon, 2009) استهدفت هذه الدراسة التعرف على تأثير كل من الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي على نوايا ترك العمل.

وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي ككل يرتبط سلبيا بنوايا ترك العمل، في حين لم يثبت ذلك بالنسبة لبعد الالتزام المعياري، كما تشير أيضا إلى أن العدالة التنظيمية ترتبط سلبيا بنوايا ترك العمل بكافة أبعادها، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن الرضا الوظيفي بكافة أبعاده يرتبط سلبيا بنوايا ترك العمل.

المبحث الرابع

4.2 العلاقة بين متغيرات الدراسة:

1.4.2 العلاقة بين التمكين الإداري ونية ترك العمل :

وجد في (دراسة نذير -2013) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أبعاد التحفيز والتمكين على نية ترك العمل لدى المتطوعين، إضافة إلى دراسة الالتزام العاطفي الجماعي كمتحول وسيط بين التحفيز والتمكين ونية ترك العمل وقد أظهرت النتائج أن ثلاث أبعاد من أبعاد التمكين (القيادة - التدريب - الثقافة) تؤثر على نية ترك العمل، والبعد الرابع من أبعاد التمكين وهو بعد التوظيف لا يؤثر على نية ترك العمل.

كما أظهرت النتائج أن ثلاثة أبعاد من أبعاد التحفيز (التحفيز الهادف - تكافل العمل - التزامات التحفيز) تؤثر على نية ترك العمل، والبعد الرابع وهو المؤثرات الخارجية لا يؤثر على هذه النية. وأظهرت نتائج الفرضيات الوسيطة أن التمكين لا يؤثر على نية ترك العمل في حال كان الالتزام العاطفي الجامعي دوراً بسيطاً، بينما يؤثر التحفيز على هذه النية في حال كان الالتزام العاطفي الجماعي كذلك..

فمن خلال دراسة (محمد زيب ومحمد الطراونة، 2011)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. كما هدفت إلى اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي وقد أظهر تحليل بيانات الدراسة أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته، بدرجة متوسطة. كما أن هناك سلوكاً إبداعياً لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة، تدريب العاملين وتعليمهم) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجال تمكين العاملين (إثراء العمل) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؛ وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك بالعمل

بروح الفريق والإدارة التشاركية. وكذلك أوصت بضرورة تطبيق مبدأ التمكين في إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

ودراسة (علي ، 2010)"أثر تمكين العاملين في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية، بالاعتماد على مجموعة أبعاد للتمكين الإداري تمثلت في (تفويض السلطة، تطوير الشخصية، المشاركة، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي)، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد تمكين العاملين كان مرتفعاً وأن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال جا أيضاً بدرجة مرتفعة.

وتوصي الدراسة بضرورة إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق مفهوم تمكين العاملين عملياً في الشركة، وتشجيع بعض الممارسات الإدارية كبنك الفريق، والعدالة في المعاملات، لما لها من أثر في بنا منظمات متميزة.

وايضاً دراسة عام (Ahmmed,2011) الدور الوسيط للالتزام الفعلي في ممارسات إدارة الموارد البشرية والعلاقة مع نوايا ترك العمل ، وذلك بالتطبيق على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في بنغلادش، وقد ناقش هذا البحث ستة عوامل رئيسية تعتبر من أهم الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وهي (الأمن الوظيفي،التعويضات، الاستقلال الوظيفي، ظروف العمل المحيطة، التدريب والتطوير ،الدعم الإداري) وتطرقت ايضا الي تأثير كل من هذه العوامل على ظاهرة الالتزام التنظيمي.

التعليق على الدراسات التي تناولت التمكين الإداري للعاملين:-

تناولت الدراسات السابقة التمكين الإداري وعلاقته بمتغيرات مختلفة ، وركزت على المؤسسات الخدمية ، وتوصلت الدراسات السابقة الى ان التمكين الإداري لها تأثير على المتغيرات التابعة في الدراسات المختلفة ، حيث توصلت (دراسة محمد ذيب ، ومحمد الطراونة2011) الى وجود علاقة بين التمكين الإداري والسلوك

الابداعى بدرجة متوسطة، وتوصلت دراسة(على 2010م) وجود اثر للتمكين الادارى في التميز التنظيمى بدرجة مرتع , كما توصلت دراسة (ايمن وعبد الحكيم 2009) وجود اثر بين تمكين العاملين والابداع الادارى بدرجة متوسطة , وتوصلت دراسة (صفاء 2009م) ان هنالك عوامل مؤثرة على تمكين العاملين وزارات الخدمية . وصلت نتائج دراسة (موسى 2008م) وجود اثر لقوة القائد في تمكين العاملين. لذلك هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على التمكين الادارى بابعاده(تفويض السلطة , التدريب, فرق العمل, تحفيز العاملين) وربطه باهم عنصر سلوكى وهو: نية ترك العمل بابعاده(عدم الانضابط . عدم المشاركة الفعالة , عدم الاهتمام) في قطاع الشركات السودانية ، حيث لم يتناول الدراسات السابقة هذه العلاقة في الشركات التجارية السودانية.

2.4.2 العلاقة بين ضغوط العمل ونية ترك العمل :

ففي دراسة ريم 2014(اثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين علي نوايا ترك العمل) تم التوصل إلى ثبوتية العلاقة ذات الدلالة المعنوية بين كل من الاحتراق الوظيفي ، العدالة التوزيعية المدركة و العدالة الاجرائية المدركة من جهة ونوايا ترك العمل من جهة اخرى . وتبعاً للنتائج البحثية تمت التوصية بدرجة أكبر من التركيز على العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين وعلى وجه الخصوص ما تم إثبات ارتباطه بنوايا ترك العمل ومراعاة أهمية المحافظة على المستويات الايجابية منها وذلك بهدف الحيلولة دون النتائج السلبية المتعلقة بها و التي قد تصل في نهاية الأمر الى قيام الفرد بترك عمله.

كما ان دراسة وليد عبد المحسن 2007(ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي) قد اجريت هذه الدراسة علي عدد من الشركات الامنية و عين من العاملين بهذه الشركات في مدين الرياض بالمملكة العربية السعودية . وقد توصلت هذه الدراسة الي ان مستوى ضغوط العمل الخاص بالمحور الوظيفي لعبء العمل مرتفع جدا لدى العاملين بتلك الشركات. وان من اهم الضغوط التي يعاني منها العاملين هي الضغوط الخاصه بالترقي والتطور الوظيفي ومن ثم الضغوط الاقتصادية والاجتماعية .

3.4.2 العلاقة بين التمكين الاداري وضغوط العمل :

ففي دراسة عيسى 2009(اثر ضغوط العمل علي اداء العاملين) والتي هدفت الي التعرف الي مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في القطاع الفندقي الاردني واثر هذه الضغوط علي ادائهم ، والتعرف علي مصادر هذه الضغوط ومحاولة الوصول الي حلول علمية وعملية لهذه الضغوط وقد توصلت هذه الدراسة الي ان هنالك علاقة بين ضغوط العمل والاجور والمكافاة وبنية العمل من جهة واداء العاملين من جهة اخرى . وقد اوصت هذه الدراسة الي ان تتم المساواة بين العاملين في التحفيز والترقي في العمل .

4.4.2 دور المتغير المعدل (ضغوط العمل) في تفسير العلاقة بين التمكين الاداري ونية ترك

لعمل:

ففي دراسة العطوي 2004 بعنوان(اثر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني) والتي هدفت الي معرفة اثر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بالمملكة العربية السعودية والتي توصلت الي وجود اثر بين تصورات المبحوثين تجاه مصادر ضغوط العمل والرضا الوظيفي تعزى الي المتغيرات الديمغرافية .

ودراسة (Michailidis and Elwak 2002) بعنوان (Factors Contributing to

Occupational Stress Experienced by Individuals Employed in the fast food industry)

والتي هدفت الي التعرف علي العوامل المسببة لضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاعات الصناعية الغذائية وعلاقة هذه الضغوط بالعمر والمتغير الوظيفي حيث خلصت هذه الدراسة الي وجود فروق في مصادر ضغوط العمل بين الذكور والاناث وبين الاداريين وغير الاداريين ففي حين كانت اكبر المصادر المسببة لضغوط العمل لدى الاناث هي المناخ التنظيمي وكانت لدى الزكور التداخل بين العمل ولدى الاداريين دور توقعات العمل ولدى غير الاداريين المناخ التنظيمي .

الخاتمة:

لقد إحتوي هذا الفصل علي أربعة مباحث ، وقد تناول المبحث الأول مفاهيم التمكين الاداري بالتفصيل (المفهوم-والاهمية - واسباب التمكين - والابعاد - وخطوات التمكين- ومراحل التمكين - واساليب التمكين - نماذج التمكين - عوائق التمكين) ، ثم تناول المبحث الثاني مفهوم ضغوط العمل ، وجاء المبحث الثالث متناولاً مفهوم نية ترك العمل، ثم أخيراً تناول المبحث الرابع العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية وفرضيات ونموذج الدراسة

1.3 النظرية المفسرة لنموذج الدراسة

0.3 المقدمة :

من اجل بلوغ اهداف الدراسة يحتوى هذا الفصل على ثلاثة مباحث ، المبحث الاول تناول النظرية التي استند عليها نموذج الدراسة ونموذج الدراسة المقترح ، والمبحث الثاني يحتوى على تطوير فرضيات الدراسة والمبحث الثالث يشتمل على منهج البحث ومجتمع وعينة الدراسة التي طبقت عليها الدراسة ، اضافة الى مصادر جمع البيانات المستخدمة فى الدراسة وخطواتها والتأكد من صدق وثبات اداة الدراسة وكذلك اساليب التحليل الاحصائى التي استخدمت فى تحليل البيانات والتوصل الى النتائج ومن ثم تحقيق اهداف الدراسة

1.1.3 نظرية التوقع:

تعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحافز عند الافراد وجوهر هذه النظرية يشير الى ان الرغبة او الميل الى العمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع لان ذلك العمل او التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد ايضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج وهذا بشكل بسيط هو جوهر نظرية التوقع عند (فروم، 2011) حيث قامت هذه النظرية علي عدة خصائص وهي :

1/ يميل الفرد إلى اختيار السلوك الذي يعظم به عوائده .

2/ دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للآتي :

أ/ منفعة وجاذبية العوائد

ب/ اعتقاده بأن الأداء هو الوسيلة للحصول على العوائد .

ت/ توقعه بأن نشاطه ومجهوده الشخصي؛ سيؤدي إلى هذا الأداء .

3/ تفترض النظرية، أن الفرد سيقوم بالبحث عن العناصر الموجودة في النقطة رقم (2) في نفسه، قبل قيامه بسلوك معين .

نموذج مبسط لنظرية التوقع :

يقوم هذا النموذج على أن رغبة الفرد في الأداء، تعتمد على أهدافه الخاصة التي يسعى لتحقيقها، وعلى ادراكه للقيمة النسبية للأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف، تتحدد دافعية الفرد بالاحتمالات التي يضعها بخصوص العلاقات التالية:

1/ مجهوده الذي يؤدي إلى الأداء،

2/الأداء الذي يقود إلى العوائد، وهذه العوائد المحققة للأهداف الفردية أي التي تمكن الفرد من إشباع حاجاته .

وهذه بعض النقاط التي أبرزها هذا النموذج :

يركز هذا النموذج على العوائد، وبالتالي وجب الاعتقاد بأن العوائد التي توفرها المنظمة، تتناسب مع ما يريده العامل، يجب أن نهتم بجاذبية العوائد، والتي تتطلب تفهم ومعرفة بالقيمة، التي يعطيها الفرد للعوائد التي توفرها له المنظمة كما يبرز هذا النموذج السلوك المتوقع، يهتم هذا النموذج بالتوقعات، فهو يفترض أن المدير، يجب أن يوجه رؤسيه؛ لمساعدتهم في التعرف على حقيقة إمكانياتهم وقدراتهم، وتنمية تلك المهارات التي تؤدي إلى رفع مستوى أدائهم. بالتالي وبناءً على توقع الفرد قد تعتقد المؤسسه بأنه كلما اعطت تمكين اكبر للموظف كلما قلل ذلك من نية ترك العمل لموظفيها .

2.1.3 السبب والنتيجة :

يقول قانون السبب والنتيجة إن وراء السبب مسبباً، وأن لكل سبب نتيجة، ولكل نتيجة، سواء كنت تعرفها أم لا، سبباً أو أسباباً محددة. لا وجود للمصادفة في حياتنا. ويمكنك تحقيق أي شيء تريده في الحياة. كل ما يجب عليك فعله أولاً أن تقرر ما تريده بالضبط، وتحدد ما فعله الآخرون لتحقيق نفس هذه النتائج، ومن ثم تفعل نفس الأشياء التي فعلوها .

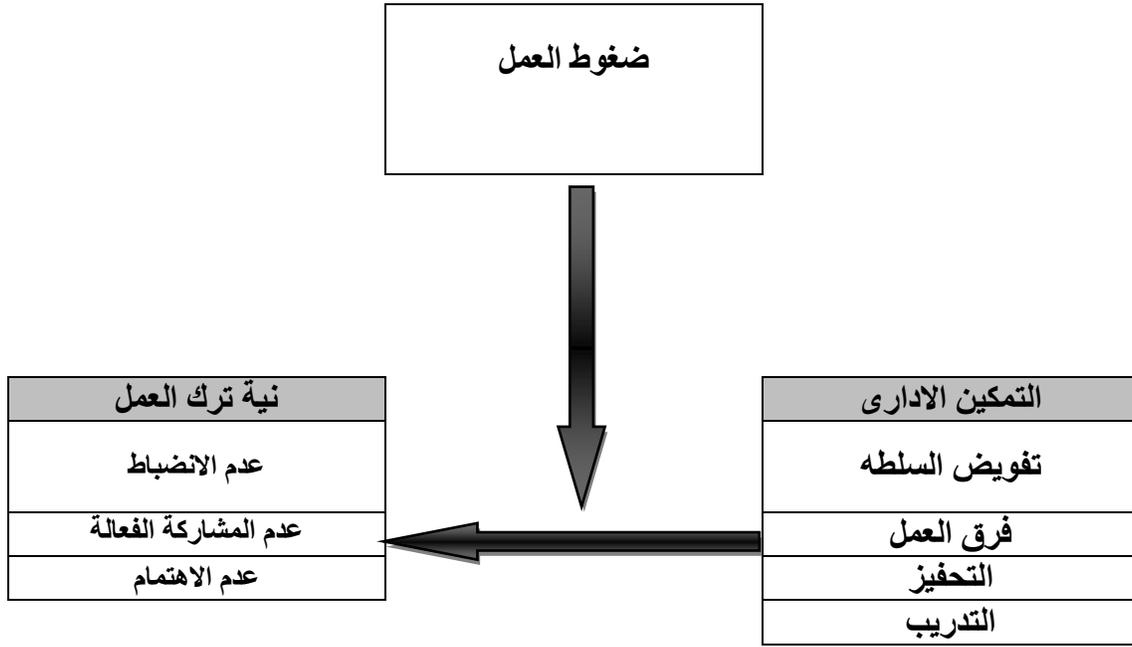
نعرف من دراستنا للسلوك أن تصرفات معينة هي التي تؤدي إلى النتائج التي نعاينها. والحكمة القديمة تقول إن من الجنون تكرار الفعل وانتظار اختلاف النتائج.

وقد ناقشنا أن الناس يميلون إلى التصرف بطريقة يمكن التكهّن بها وفق المعتقدات التي يعرفونها عن أنفسهم وعن غيرهم، فإن كانت جميع النتائج هي محصلة لأحد التصرفات، وإذا كان التصرف نتيجة معتقدات جوهرية لدينا، يكون تغيير هذه المعتقدات كفيلاً بأن نتصرف بطريقة مختلفة، ومن ثم يمكننا الحصول على نتيجة مختلفة. ومن خلال دراسة العلاقة بين المعتقدات الجوهرية والتصرفات، نستطيع تحديد النتائج المتوقعة استناداً إلى المعتقدات التي يؤمن بها الشخص.

وبمعرفة أننا بأن نفس التصرفات ستؤدي بنا إلى نفس النتائج، نكون قادرين على تحقيق الأهداف التي نريدها ببساطة عن طريق تقليد معتقدات أي شخص آخر قد تمكن من تحقيق نفس هذه الأهداف. لذلك كلما تمكنت المؤسسات من تحقيق رغبات موظفيها كلما ساعدها في تحقيق اهدافها لتصور الافراد ان تحقيق اهدافهم مترابط بتحقيق هدف المؤسسه .

3.1.3 نموذج الدراسة :

شكل (1-3) يوضح نموذج الدراسة



اعداد الدارس 2019

المبحث الثانى

2.3 تطوير الفرضيات من خلال الدراسات السابقة:

1.2.3 الفرضية الرئيسية الاولى: هناك علاقة عكسية بين التمكين الاداري و عدم الانضباط

الفرضيات الفرعية:

هنالك علاقة عكسية بين تفويض السلطة و عدم الانضباط.

هنالك علاقة عكسية بين فرق العمل و عدم الانضباط.

هنالك علاقة عكسية بين التحفيز و عدم الانضباط.

هنالك علاقة عكسية بين التدريب و عدم الانضباط.

2.2.3 الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة عكسية بين التمكين الاداري و عدم المشاركة الفعالة

الفرضيات الفرعية:

هنالك علاقة عكسية بين تفويض السلطة و عدم المشاركة الفعالة.

هنالك علاقة عكسية بين فرق العمل و عدم المشاركة الفعالة.

هنالك علاقة عكسية بين التحفيز و عدم المشاركة الفعالة.

هنالك علاقة عكسية بين التدريب و عدم المشاركة الفعالة.

3.2.3 الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة عكسية بين التمكين الاداري و عدم الاهتمام

الفرضيات الفرعية:

هنالك علاقة عكسية بين تفويض السلطة و عدم الاهتمام.

هنالك علاقة عكسية بين فرق العمل و عدم الاهتمام.

هنالك علاقة عكسية بين التحفيز و عدم الاهتمام.

هنالك علاقة عكسية بين التدريب وعدم الاهتمام.

4.2.3 الفرضية الرئيسية الرابعة: ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التمكين الإداري ونية ترك العمل

الفرضيات الفرعية:

- ضغوط العمل تعدل العلاقة بين تفويض السلطة وعدم الانضباط.
- ضغوط العمل تعدل العلاقة بين فرق العمل وعدم الانضباط.
- ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التحفيز وعدم الانضباط.
- ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التدريب وعدم الانضباط.
- ضغوط العمل تعدل العلاقة بين تفويض السلطة وعدم المشاركة الفعالة.
- ضغوط العمل تعدل العلاقة بين فرق العمل وعدم المشاركة الفعالة.
- ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التحفيز وعدم المشاركة الفعالة.
- ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التدريب وعدم المشاركة الفعالة.
- ضغوط العمل تعدل العلاقة بين تفويض السلطة وعدم الاهتمام .
- ضغوط العمل تعدل العلاقة بين فرق العمل وعدم الاهتمام .
- ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التحفيز وعدم الاهتمام .
- ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التدريب وعدم الاهتمام .

المبحث الثالث

3.3 منهجية الدراسة:

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع الظاهرة موضع البحث ، وقام الباحث بإختيار هذا الأسلوب لأن دراسة (عبدالله، 2016) ودراسة (ريم، 2014) كانت مشابهة للدراسة الحالية وقاموا بإختيار المنهج الوصفي ، ويهدف هذا المنهج إلى دراسة خصائص المجتمع المراد دراسته وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في أبعاد التمكين الاداري كمتغير مستقل ، ونية ترك العمل كمتغير تابع، ويقوم هذا المنهج على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها ، حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل أيضاً تحليل البيانات وقياسها والتوصل إلى توصيف دقيق لظاهرة أو مشكلة البحث ونتائجها.

1.3.3 مصادر المعلومات:

إستخدم الباحث العديد من المصادر في الدراسة الحالية بغرض إختيار الفروض وتحقيق أهداف الدراسة ، وهي موضحة كالآتي :

أ- **البيانات الثانوية** : وهي تلك البيانات والمعلومات الموجودة حالياً في مصادر أخرى ، بمعنى أنها جمعت لأهداف أخرى غير إتمام البحث ، وقد تمثلت في هذه الدارسة في : (الكتب والمراجع والمجلات العلمية والدراسات السابقة والبحوث العلمية التي لها علاقة بموضوع الدراسة ، ومواقع الإنترنت).

ب- **البيانات الأولية** : وهي تلك البيانات التي يجمعها الباحث لأول مره عن المتغيرات التي يهتم بها لإغراض محددة حيث تعتبر ذات أهمية خاصة وضرورية للدراسة التي يقوم بها الباحث ، وهنا قد تم تصميم إستبيان لجمع هذا النوع من البيانات في مجتمع الدراسة ومعالجتها وتحليلها إحصائياً للحصول على النتائج.

2.3.3 المقاييس :

جدول رقم (3-1) يوضح عبارات قياس التمكين الإداري

المصدر	العبارة	الرقم	البعد	
قوز 2016	توفر لي الإدارة التفويض المناسب لإنجاز مهام وظيفتي	1	تفويض السلطة	
	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	2		
	تثق الشركة في قدرتي على أداء المهام المؤكدة لي	3		
	تمنحني الشركة المرونة المناسبة للتصرف في اداء مهامى	4		
	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات الموقضة لبي خلال فترة التفويض	5		
	قوز 2016	هنالك جو من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	1	فرق العمل
		تركز الشركة على اداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي	2	
		تسود الثقة بين أعضاء فرق العمل داخل الشركة	3	
		فرق العمل داخل الشركة قادرة على حل مشكلات العمل	4	
		تدعم الشركة تشكيل فرق العمل	5	
خليدة و ربيعة 2012	توفر لي الشركة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	1	التدريب	
	تشجع الشركة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	2		
	تتناسب الدورات التدريبية مع حوجة العمل	3		
	تتاح فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل	4		
	يوفر لي مديري فرصاً جيدة للتطوير	5		

	1	اتلقى الحافز المالي بناءً الجهد الذي ابذله	التحفيز
	2	يسمح لى نظام العمل في الشركة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	
	3	يتناسب الراتب الذى اتقاضاه مع المجهود الذى ابذله فى العمل	
	4	اشعر بعدالة وموضوعية في نظام الترقيات الوظيفية بالشركة	
	5	تتم الترقية بناءً علي الكفاءة	

جدول رقم (2-3) يوضح عبارات قياس ضغوط العمل

المصدر	العبرة	الرقم	البعد
لعبايلية 2015	1	توكل لي أعمال كثيرة تتطلب الانجاز في نفس الوقت	ضغوط العمل
	2	اكلف بمهام خارج نطاق عملي وعلي حساب وقت عملي الرسمي	
	3	الواجبات الملقاه علي عاتقي أكبر من الصلاحيات المؤكله لي	
	4	العائد المادي لايتناسب مع المهام الوظيفية المؤكله لي	
	5	لأعتقد ان بقائي في هذه الوظيفة يخدم مستقبلي الوظيفي	
	6	الإداره غير قادرة علي فض النزاعات داخل العمل	

جدول رقم (3-3) يوضح عبارات قياس نية ترك العمل

المصدر	العبارة	الرقم	البعد
(عمورة 2014)	غالبا ما أفكر في ترك العمل بهذه الشركة	1	عدم الإنضباط
	أشعر بكثير من الإستياء تجاه الشركة التي اعمل بها	2	
	يعتبر بقائي في عملي الحالي امرا ضروريا لقلّة الخيارات الاخرى	3	
	سوء معاملة المدير المباشر لي جلعني افكر بترك العمل	4	
	سأقوم بترك عملي خلال السنه القادمة حتى دون توفر الخيار أفضل	1	عدم المشاركة الفعالة
	أشعر بأن الشركة التي أعمل بها إنتهكت العقد المبرم بيننا	2	
	لم تقي الشركة التي أعمل بها بالعديد من الوعود تجاهي بالرغم من ايفائي بالتزامي تجاهها	3	
	عدم اتاحة الفرصه في صنع القرار جلعتني أفكر بترك العمل	4	
خليفة 2013	بدات بسؤال أصدقائي ومعارفي حول فرص عمل في الشركات الاخرى	1	عدم الاهتمام
	صرفت مؤخراً كثيراً من الوقت في البحث عن عمل آخر	2	
	عندما لا تتحقق شروط العمل التي أرغب بها أفكر في ترك عملي الحالي بدون توفر بديل	3	
	أشعر بأنني محبط كثيراً من الطريقة التي اعامل بها داخل الشركة	4	

3.3.3 مجتمع الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة المجتمع الكلي الذي يمثل الأصل تمثيلاً كاملاً بجميع طبقاته وشرائحه وخصائصه وبشكل موحد ليعكس الإطار العام لوجوده ، أو جميع المفردات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها، ويتكون مجتمع هذا البحث من القطاع التجاري ممثلاً في (الشركات التجارية بولاية الخرطوم) بإعتباره مجتمع توفرت فيه هذه الظاهرة بصورة ملفتة للنظر من بين المجتمعات الأخرى ، لذا تم إختيار هذه الشريحة المهمة من خلال الأهمية الاقتصادية لهذا المجال باعتبار ان هذا القطاع حالياً يعتبر الأكثر جذب للموظفين وان هذا المفهوم يحتاج لنشر علي مجال اوسع .

4.3.3 عينة الدراسة :

لقد تم إختيار عينة غير إحصائية قصدية "نسبياً لضيق الوقت وضعف الموارد المادية " وبناءً على ما نصت عليه (أوما سيكران : 2003) عندما يكون أفراد مجتمع الدراسة غير معروف على وجه الدقة أو(أكبر من 10,000) فإن أي عينة فاقت 384 تكون ممثلة لمجتمع البحث ، ونسبة لكبر مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي القطاع التجاري بولاية الخرطوم إقتصرت هذه الدراسة على بعض من موظفي الشركات التجارية وهم (مجموعة النفيدي ، مجموعة البربري ، مجموعة دال ، شركة اوتوباش ، مجموعة سي تي سي) وفي ظل قيود الوقت والجهد لذا تم إختيار 384 عينة للدراسة بإستخدام الطريقة غير الإحصائية العمدية.

5.3.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها والتحقق من صحة فرضياتها تم إستخدام أساليب إحصائية عديدة فقد أستخدم أولاً معدل الاستجابة وثانياً تحليل العوامل الديموغرافية وتحليل الإعتيادية لقياس مدى الإتساق الداخلي لإجابات العينة ، وأيضاً تم إستخدام تحليل كرونباخ ألفا وكذلك تم إستخدام النسب المئوية ، بالإضافة إلى التحليل العاملي التوكيدي لمعرفة درجة العلاقة بين المتغيرات وأبعادها ، كذلك تم إستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة ، بالإضافة إلى الوسط الحسابي لمعرفة متوسط نسبة إستجابة أفراد العينة ، وأخيراً تم إستخداماً الإنحراف المتعدد لمعرفة درجة تجانس إجابة أفراد العينة ، وللحصول علي نتائج دقيقة بقدر الإمكان ، تم إستخدام البرنامج الإحصائي (Spss) والذي يشير إختصاراً الي (الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية ، Statistical Package for Social Sciences) .

4.3 الخاتمة:

لقد تناول هذا الفصل المقدمة والنظرية المفسرة للنموذج ونموذج الدراسة والذي يتكون من متغير مستقل ومتغير تابع ومتغير معدل ، وأيضاً تناول فرضيات الدراسة ومن ثم تناول المنهجية التي تم إستخدامها في هذه الدراسة بالإضافة إلي عينة الدراسة وقياس متغيراتها وأخيراً الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة

1.4 المقدمة :

يحتوي هذا الفصل على تحليل البيانات المتعلقة بمعدل الاستبانة والبيانات الشخصية للأفراد الذين أجرى عليهم البحث والتحليل العاملي لمتغيرات الدراسة وبالإضافة الى درجة اعتمادية متغيرات الدراسة وتعديل فرضيات الدراسة ونموذج الدراسة وبجانب الاحصاء الوصفي ، والمتوسطات ، والانحراف المعياري لمتغيرات ثم تحليل الفرضيات .

معدل استجابة المبحوثين حجم العينة = (400)

النسبة %	العدد	البيانات
97,5	390	الإستبانة الموزعة
83,3	325	الإستبانة المستردة
16,67	65	الإستبانة التي لم ترد
2,46	8	الإستبانة الغير صالحة للتحليل
97,5	317	الإستبانة الصالحة للتحليل

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

تم توزيع عدد (390) استبيان على العينة المبحوثة بمساعدة مقدرة ومشكورة من بعض افراد العينة تمكنت الدارسة من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة. الجدول التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين. يلاحظ من الجدول أن عدد الاستبيانات المستردة يساوي (325) استبيان بنسبة (83,3) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، الاستبيانات التي لم ترد (65) استبيان بنسبة (16,67). بينما يبلغ عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل (8) استبيان بنسبة (2,46). أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (317) استبيان بنسبة (97,5) من إجمالي الاستبيانات الموزعة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث إلي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

* الجدول يوضح توزيع مفردات العينة حسب النوع حيث كان العدد الكلي (317) بلغت نسبة الذكور (59.6%) من العينة . بينما تشكل الإناث نسبة (40.4%) من العينة وهي نسبة اقل من الذكور.

* كما وضح الجدول توزيع مفردات العينة حسب العمر . يلاحظ من الجدول أن الفئة اقل من 30 سنة شكلت نسبة (42.0%)، بينما شكلت فئة 30-35 نسبة بلغت (30.0%) ، وشكلت من 35-45 نسبة (18.3%)، بينما شكلت من 46 فأكثر نسبة بلغت (9.8%) .

* كذلك يوضح الجدول الحالة الاجتماعية حيث شكلت عازب نسبة (53.6%) ، وشكلت متزوج نسبة (42.9%)، اما اخرى شكلت نسبة (3.5%) .

* أما المؤهل العلمي يوضح الجدول أن دون الجامعي تشكل نسبة (6.1%) من العينة، وشكل جامعي نسبة (64.2%)، جامعي شكل نسبة بلغت (29.7%) .

* اما الدرجة الوظيفية نجد ان عامل شكلت نسبة (9.8%) ، وان موظف شكلت (57.7%) ، رئيس قسم شكلت نسبة (21.5%) ، مديراؤه شكلت نسبة (10.1%) بينما شكلت مدير عام نسبة (9%) .

* كذلك يوضح الجدول الخبرة العملية فشكلت 5 سنة فاقل نسبة بلغت (39.7%)، من 5-10 شكلت نسبة (32.8%) ، من 10-15 بلغت نسبة (13.9%)، من 15 فأكثر شكلت نسبة (13.6%) .

البيانات الشخصية :

النسبة	العدد	النوع	
%59.6	189	ذكر	الجنس
%40.4	128	أنثى	
%100	317	المجموع	
%41.96	133	اقل من 30 سنة	العمر
%29.97	95	من 30 - 35 سنة	
%18.3	58	من 35 - 45 سنة	
%9.77	31	46 سنة فاكثر	
%100	317	المجموع	
%5.68	18	قبل الجامعي	المؤهل العلمي
%56.47	179	جامعي	
%37.85	120	فوق الجامعي	
%100	317	المجموع	
%53.63	170	عازب	الحالة الاجتماعية
%42.9	136	متزوج	
%3.47	11	اخرى	
%100	317	المجموع	
%39.75	126	5 سنوات فاقل	عدد سنوات الخبرة
%32.81	104	5-10 سنة	
%13.88	44	10-15 سنة	
%13.56	43	15 سنة فاكثر	
%100	317	المجموع	
%9.78	31	عامل	الدرجة الوظيفية
%57.73	183	موظف	
%21.45	68	رئيس قسم	

32	10.09%	مدير ادارة	
3	0.95%	مدير عام	
317	100%		المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

التحليل العاملي:-

أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة. حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافاتها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003).

تستند متغيرات هذه الدراسة بواسطة التحليل العاملي على الافتراضات التي تقدمت دراسة (Hair et al 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي :

- 1 - وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في المصفوفة
- 2 - ألا تقل قيمة (KMO) عن (0.6)
- 3 - ألا يقل اختبار (Bartlett's) عن (0,05)
- 4 - أن تكون قيم الاشتراكيات الأولية (Communalities) للبنود أكثر من (0,50)
- 5 - ألا يقل تشبع (Loading) العامل عن (0,50). مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0,50) في العوامل الأخرى.
- 6 - ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.*

التحليل ألعاملي للمستقل التمكين الاداري:

اجري التحليل ألعاملي لعدد (20) عبارة تستخدم لقياس التمكين الاداري.الجدول يعرض ملخص نتائج التحليل ألعاملي الذي اجري على المتغير المستقل (التمكين الاداري).
في الاختبار الأول من التحليل ألعاملي وجدت عبارات لها قيم الاشتراكيات الأولية (Communalities) أقل من (0,50) تم استبعادها .

جاءت المصنوفة في (4) أعمدة، اشتمل العامل الأول علي (6) عبارات شكلت تفويض السلطة , اشتمل العامل الثاني على (5) عبارات شكلت التدريب , اشتمل العامل الثالث على (5) عبارات شكلت (5) عبارات شكلت فرق العمل ,اشتمل العامل الرابع على (4) عبارات شكلت التحفيز .

التحليل العاملي للمتغير المستقل التمكين الاداري:

4	3	2	1	تفويض السلطة
.154	.183	.138	.781	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلاليه
.199	.244	.226	.774	تمنحني الشركة المرونة المناسبة للتصرف في اداء مهامي
.104	.242	.179	.770	توفر لي الاداره التفويض المناسب لانجاز مهام وظيفتي
.002	.268	.170	.764	ثثق الشركة في قدرتي على اداء المهام الموكلة لي
.166	.135	.134	.667	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض
				التدريب
.246	.246	.813	.140	تتناسب الدورات التدريبية مع حوجة العمل
.170	.243	.789	.234	تتاح فرص العمل واكتساب مهارات جديده في مجال العمل
.223	.157	.768	.139	توفر لي الشركة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي
.259	.222	.737	.227	يوفر لي مديرير فرصة جيده للتطوير الذاتي
.130	.317	.652	.232	تشجع الشركه العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم
				فرق العمل
.123	.777	.248	.220	تسود الثقة بين اعضاء فريق العمل داخل الشركة
.037	.740	.169	.324	هناك جو من التعاون والمساعدته بين زملاء العمل
.190	.717	.275	.245	فرق العمل داخل الشركة قادره على حل مشكلات العمل
.238	.703	.312	.221	تركز الشركة على اداء الفريق بدلا من الاداء الفردي

.357	.615	.263	.296	تدعم الشركة تشكيل فرق العمل
				التحفيز
.833	.143	.272	.059	اشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية بالشركة
.809	.044	.164	.161	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع المجهود الذي ابذله في المل
.763	.211	.332	.106	تتم الترقية بناء على الكفاءة
.683	.238	.106	.309	اتلقى الحافز المادي بناء على الذي ابذله
69.149				Cumulative %
.912				Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
4186.190				Bartlett's Test of

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

التحليل العاملي للمتغير التابع (نية ترك العمل) :

اجري التحليل العاملي لعدد (12) عبارات تستخدم لقياس نية ترك العمل. الجدول يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير التابع (نية ترك العمل).

في الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت عبارات لها قيم الاشتراكيات الأولية (Cummunalities) أقل من (0,50) تم استبعادها.

جاءت المصفوفة في (2) أعمدة، اشتمل العامل الأول علي (6) عبارات شكلت عدم الانضباط والاهتمام ، اشتمل العامل الثاني على (4) عبارات شكلت عدم المشاركة الفعالة .

التحليل العاملي للمتغير التابع (نية ترك العمل)

العبارات	1	2
عدم الانضباط والاهتمام		
اشعر بكثير من الاستياء تجاه الشركة التي اعلم بها	.835	.256
غالبا ما افكر في ترك العمل في هذه الشركة	.796	.278
يعتبر بقائي في عملي الحالي امرا ضروريا لقلّة الخيارات الاخرى	.788	.117
صرفت مؤخرا كثيرا من الوقت في البحث عن عمل اخر	.732	.392
بدأت بسؤال اصدقائي ومعارفي حول فرص عمل في شركات اخرى	.690	.360
اشعر بانني محبط كثيرا من الطريقة التي اعامل بها داخل الشركة	.613	.379
عدم المشاركة الفعالة		
ساقوم بترك عملي خلال السنة القادمة حتى دون توفر الخيار الافضل	.190	.836
اشعر بان الشركة التي اعلم بها انتهكت العقد الذي بيننا	.303	.807
لم تفي الشركة التي اعلم بها بالعديد من الوعود تجاهي بالرغم من التزامي تجاهها	.305	.778
عدم اتاحة الفرصة في اتخاذ القرار جعلتني افكر في ترك العمل	.307	.751
Cumulative %		67.569
Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.880
Bartlett’s Test of		1879.557

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

* التحليل العاملي للمعدل لضغوط العمل:

اجري التحليل العاملي لعدد (5) عبارة تستخدم لقياس ضغوط العمل.الجدول يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير المعدل (ضغوط العمل) في الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت عبارات لها قيم الاشتراكيات الأولية (Communalities) أقل من (0,50) تم استبعادها .
جاءت المصفوفة في (2) أعمدة، اشتمل العامل الأول علي (3) عبارات شكلت ضغوط العمل الناتجة من عبء العمل . اشتمل العامل الثاني على (3) عبارات شكلت ضغوط العامل الناتجة من بيئة العمل .

العبارات	1	2
عبء العمل		
توكل لي اعمال كثيره تتطلب العمل في نفس الوقت	.853	.089
اكلف بمهام خارج نطاق عملي وعلى حساب وقت عملي الرسمي	.823	.157
الواجبات الملقاة على عاتقي اكبر من الصلاحيات الموكلة لي	.739	.423
بيئة العمل		
الواجبات الملقاة على عاتقي اكبر من الصلاحيات الموكلة لي	.099	.880
الادارة غير قادرة على فض النزاعات داخل العمل	.176	.737
العائد المادي لايتناسب مع المهام المؤكدة لي	.457	.540
Cumulative %	67.010	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.785	
Bartlett's Test of	564.797	

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

الاعتمادية:

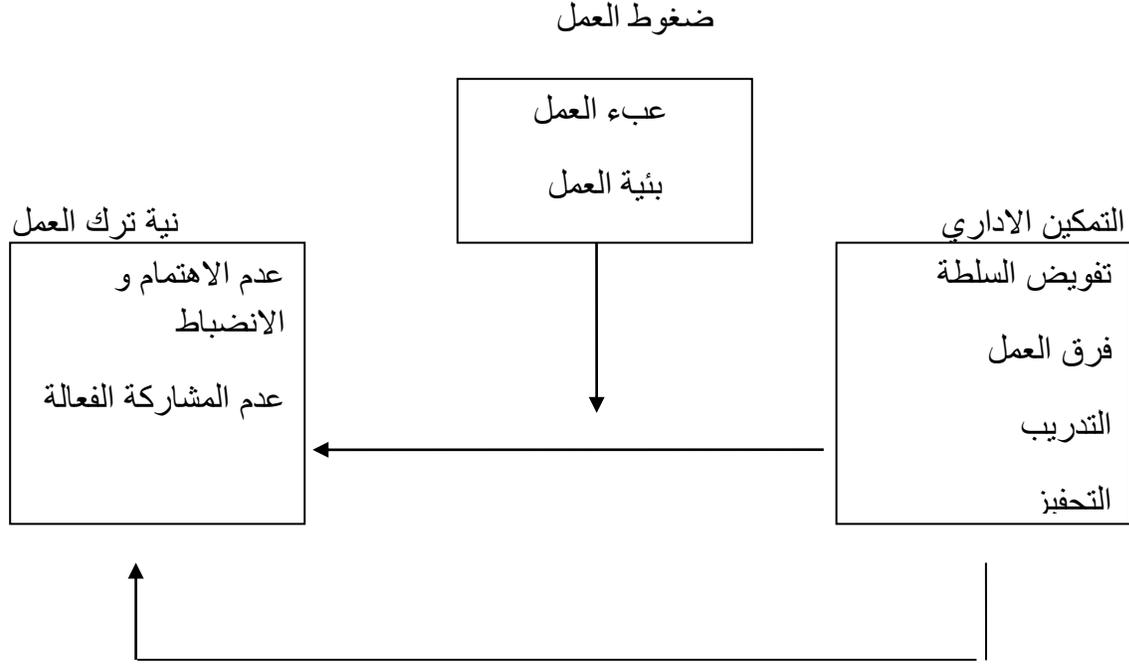
للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول أدناه أن معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات المستقل تفويض السلطة (0.87)، فرق العمل (0.88)، التدريب (0.90)، التحفيز (0.86) أما المتغير المعدل ضغوط العمل (0.80)، أما المتغير التابع عدم الانضباط (0.83)، عدم المشاركة الفعالة (0.87)، عدم الاهتمام (0.82).

الاعتمادية

Cronbach's alpha	عدد العبارات	الابعاد	المتغيرات
0.87	5	تفويض السلطة	المتغير المستقل
0.88	5	فرق العمل	
0.90	5	التدريب	
0.86	5	التحفيز	
0.83	6	عدم الانضباط	المتغير التابع
0.87	4	عدم المشاركة الفعالة	
0.80	3	عبء العمل	المتغير المعدل
0.72	3	بئية العمل	

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

نموذج الدراسة المعدل :



المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

الفرضية الرئيسية الأولى :

هنالك علاقة عكسية بين التمكين الاداري ونية ترك العمل

الفرضيات الفرعية :

تفويض السلطة يؤثر على عدم الانضباط .

تفويض السلطة يؤثر على عدم المشاركة الفعالة .

تفويض السلطة يؤثر على عدم الاهتمام .

فرق العمل يؤثر على عدم الانضباط .

فرق العمل يؤثر على عدم المشاركة الفعالة .

فرق العمل يؤثر على عدم الاهتمام .

التدريب يؤثر على عدم الانضباط .

التدريب يؤثر على عدم المشاركة الفعالة .

التدريب يؤثر على عدم الاهتمام .

التحفيز يؤثر على عدم الانضباط .

التحفيز يؤثر على عدم المشاركة الفعالة .

التحفيز يؤثر على عدم الاهتمام .

الفرضية الرئيسية الثانية :

هناك علاقة عكسية بين التمكين الاداري وضغوط العمل

الفرضيات الفرعية:

تفويض السلطة يؤثر على ضغوط العمل .

فرق العمل يؤثر على ضغوط العمل .

التدريب يؤثر على ضغوط العمل .

التحفيز يؤثر على ضغوط العمل .

الفرضية الرئيسية الثالثة :

هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل ونية ترك العمل .

الفرضيات الفرعية :

ضغوط العمل تؤثر على عدم الانضباط .

ضغوط العمل تؤثر على عدم المشاركة الفعالة .

ضغوط العمل تؤثر على عدم الاهتمام .

الفرضية الرئيسية الرابعة :

ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التمكين الاداري ونية ترك العمل .

الفرضيات الفرعية :

ضغوط العمل تعدل العلاقة بين تفويض السلطة وعدم الانضباط

ضغوط العمل تعدل العلاقة بين فرق العمل وعدم الانضباط

ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التدريب وعدم الانضباط

ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التحفيز وعدم الانضباط

ضغوط العمل تعدل العلاقة بين تفويض السلطة وعدم المشاركة الفعالة .

ضغوط العمل تعدل العلاقة بين فرق العمل وعدم المشاركة الفعالة .

ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التدريب وعدم المشاركة الفعالة .

ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التحفيز وعدم المشاركة الفعالة .

ضغوط العمل تعدل العلاقة بين تفويض السلطة وعدم الاهتمام .

ضغوط العمل تعدل العلاقة بين فرق العمل وعدم الاهتمام .

ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التدريب وعدم الاهتمام .

ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التحفيز وعدم الاهتمام .

المتوسطات والانحرافات المعيارية :-

الجدول أدناه يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري).
يلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي لتفويض السلطة (وسط حسابي = 2.28، انحراف معياري=0.846)،
يليه الوسط الحسابي لفرق العمل (وسط حسابي =2.29، انحراف معياري=0.902)، يليه الوسط الحسابي
التدريب (وسط حسابي = 2.57، انحراف معياري = 1)، يليه الوسط الحسابي التحفيز وسط حسابي=
2.99، انحراف معياري =0.971) ويلاحظ أن جميع هذه الأوساط الحسابية تقل عن الوسط الفرضي
المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي.

*ومن جانب آخر ومن ذات الجدول يتضح أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المعدل
(ضغوط العمل) (وسط حسابي =2.75، انحراف معياري =0.864).

*كذلك يتضح أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير التابع (نية ترك العمل) يلاحظ من
الجدول أن الوسط الحسابي لعدم الانضباط (وسط حسابي = 3.01، انحراف معياري =1)، عدم المشاركة

الفعالة (وسط حسابي =3.36, انحراف معياري =1) , عدم الاهتمام (وسط حسابي = 3.09, انحراف معياري =1) .

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :-

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تفويض السلطة	مستقل	2.28	.864
فرق العمل	مستقل	2.29	.902
التدريب	مستقل	2.57	1
التحفيز	مستقل	2.99	.971
عبء العمل	معدل	2.75	.864
بيئة العمل	معدل	2.55	0.956
عدم المشاركة الفعالة	تابع	3.36	1
عدم الاهتمام وعدم الانضباط	تابع	3.09	1

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

الارتباطات بين متغيرات الدراسة :

اجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فان ذلك يعنى أن الارتباط قويا بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) إلى (0.70) و تعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكثر من (0.70) والجدول أدناه يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

من ذات الجدول نجد أن بعد فرق العمل يرتبط ارتباط عكسي مع تفويض السلطة حيث كانت قيمة (الارتباط =0.619) ونجد أن بعد التدريب يرتبط ارتباط عكسي مع تفويض السلطة حيث كانت قيمة (الارتباط =0.503). ونجد أن بعد التدريب يرتبط عكسي مع فرق العمل حيث كانت قيمة (الارتباط=0.655). أما بعد التحفيز يرتبط عكسي مع تفويض السلطة حيث كانت قيمة (الارتباط =0.501) ، و ان التحفيز

يرتبط ارتباط عكسي مع فرق العمل حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.553) ، وان التحفيز يرتبط ارتباط عكسي حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.581) ، اما بعد ضغوط العمل يرتبط ارتباط عكسي مع تفويض السلطة حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.330) ، وأن ضغوط العمل يرتبط عكسي مع فرق العمل حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.364) ، ونجد ان الجهد ضغوط العمل يرتبط ارتباط عكسي مع التدريب حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.333) ، ونجد ان ضغوط العمل يرتبط عكسي مع التحفيز حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.321) ، اما بعد عدم الانضباط يرتبط ارتباط عكسي مع تفويض السلطة حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.315) و ان عدم الانضباط يرتبط ارتباط عكسي مع فرق العمل حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.307) ، ونجد أن عدم الانضباط يرتبط ارتباط عكسي مع التدريب حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.362) ، ونجد عدم الانضباط يرتبط ارتباط عكسي مع التحفيز حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.344) ، ونجد عدم الانضباط يرتبط ارتباط عكسي مع ضغوط العمل حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.410) ، أما بعد عدم المشاركة الفعالة يرتبط ارتباط عكسي مع تفويض السلطة حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.349) ، وان عدم المشاركة الفعالة ترتبط ارتباط عكسي مع فرق العمل حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.367) ، وان عدم المشاركة الفعالة ترتبط ارتباط عكسي مع التدريب حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.392) ، وان عدم المشاركة الفعالة ترتبط ارتباط عكسي مع التحفيز حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.366) ، وأن عدم المشاركة الفعالة ترتبط ارتباط عكسي مع ضغوط العمل حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.426) ، وان عدم المشاركة الفعالة ترتبط ارتباط عكسي مع عدم الانضباط حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.594) ، وان عدم الاهتمام يرتبط ارتباط عكسي مع تفويض السلطة حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.332) ، وان عدم الاهتمام يرتبط ارتباط عكسي مع فرق العمل حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.347) ، وان عدم الاهتمام يرتبط ارتباط عكسي مع التدريب حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.320) ، وان عدم الاهتمام يرتبط ارتباط عكسي مع التحفيز حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.360) ، وان عدم الاهتمام يرتبط ارتباط عكسي مع ضغوط العمل حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.408) ، وان عدم الاهتمام يرتبط ارتباط عكسي مع عدم الانضباط حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.710) ، وان عدم الاهتمام يرتبط ارتباط عكسي مع عدم المشاركة الفعالة حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.668) .

الارتباطات بين متغيرات الدراسة : Person's Correlation Coefficient for All Variable

المتغيرات	1	2	3	4	5	6	7	8
تفويض السلطة	1							
فرق العمل	.619(**)	1						
التدريب	.503(**)	.655(**)	1					
التحفيز	.501(**)	.553(**)	.581(**)	1				
عبء العمل	.330(**)	.364(**)	.333(**)	.321(**)	1			
بنية العمل	.340(**)	.301(**)	.521(**)	.354(**)	.412(**)	1		
عدم الانضباط	.315(**)	.307(**)	.362(**)	.344(**)	.410(**)	.610(**)	1	
عدم المشاركة الفعالة	.349(**)	.367(**)	.392(**)	.366(**)	.426(**)	.545(**)	.594(**)	1
عدم الاهتمام	.332(**)	.347(**)	.320(**)	.360(**)	.408(**)	.356(**)	.710(**)	.668(**)

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

اختبار علاقة مكونات التمكين الاداري ونية ترك العمل:

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات التمكين الاداري وعدم الانضباط (beta coefficient) . لقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد البيئة الداخلية على (عدم الانضباط) . تم الاعتماد على معامل (beta) لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل , كما تم الاعتماد على (R) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع , بالإضافة الى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير , حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد , وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب اصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه توجد علاقة عكسية بين تفويض السلطة وعدم الانضباط حيث بلغت بيتا (0.131) مستوى المعنوية (0.055), وأنه لا توجد علاقة عكسية بين فرق العمل و عدم الانضباط حيث بلغت بيتا (0.009) مستوى المعنوية (0.911), بينما توجد علاقة عكسية بين التدريب وعدم الانضباط حيث بلغت بيتا (0.199) مستوى المعنوية (0.007) , وانه توجد علاقة عكسية بين التحفيز و عدم الانضباط حيث بلغت بيتا (0.158) مستوى المعنوية (0.020) .

اختبار علاقة مكونات التمكين الاداري ونية ترك العمل:

Sig	عدم الانضباط	المتغير المستقل
0.055	.131	تفويض السلطة
0.911	.009	فرق العمل
0.007	.199	التدريب
0.020	.158	التحفيز
	.170	R ²
	.159**	Adjusted R ²
	.170	Δ R ²
	15.976	F change

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05,***p<0

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

اختبار علاقة مكونات التمكين الاداري ونية ترك العمل :

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات التمكين الاداري وعدم المشاركة الفعالة (beta coefficient)

لقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد التمكين الاداري على (عدم المشاركة الفعالة) . تم الاعتماد على معامل (beta) لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل , كما تم الاعتماد على (R) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع , بالإضافة الى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير , حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد , وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب اصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه توجد علاقة عكسية بين فويض السلطة وعدم المشاركة الفعالة حيث بلغت بيتا (0.130) مستوى المعنوية (0.051), وأنه لا توجد علاقة عكسية بين فرق العمل وعدم المشاركة الفعالة حيث بلغت بيتا (0.084) مستوى المعنوية (0.269), كذلك توجد علاقة عكسية بين التدريب وعدم المشاركة الفعالة حيث بلغت بيتا (0.186) مستوى المعنوية (0.010), كذلك توجد علاقة عكسية بين التحفيز وعدم المشاركة الفعالة حيث بلغت بيتا (0.146) مستوى المعنوية (0.028)

اختبار علاقة مكونات التمكين الاداري ونية ترك العمل :

Sig	عدم المشاركة الفعالة	المتغير المستقل
0.051	.130	تفويض السلطة
0.269	.084	فرق العمل
0.010	.186	التدريب
0.028	.146	التحفيز
	.203	R ²
	.192 *	Adjusted R ²
	.203	Δ R ²
	19.825	F change

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05,***p<0

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

اختبار علاقة مكونات التمكين الاداري ونية ترك العمل :

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات التمكين الاداري وعدم الاهتمام (beta coefficient)

لقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد التمكين الاداري على (عدم الاهتمام) . تم الاعتماد على معامل (beta) لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل , كما تم الاعتماد على (R) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع , بالإضافة الى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير , حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد , وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب اصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه توجد علاقة عكسية بين تفويض السلطة وعدم الاهتمام حيث بلغت بيتا (0.130) مستوى المعنوية (0.057), وأنه لا توجد علاقة عكسية بين فرق العمل وعدم الاهتمام حيث بلغت بيتا (0.118) مستوى المعنوية (0.126), كذلك لا توجد علاقة عكسية بين التدريب وعدم الاهتمام حيث بلغت بيتا (0.066) مستوى المعنوية (0.367) , بينما توجد علاقة عكسية بين التحفيز وعدم الاهتمام حيث بلغت بيتا (0.191) مستوى المعنوية (0.005) .

اختبار علاقة مكونات البيئة الداخلية واداء العاملين :

Sig	عدم الاهتمام	المتغير المستقل
0.057	.130	تفويض السلطة
0.126	.118	فرق العمل
0.367	.066	التدريب
0.005	.191	التحفيز
	.174	R ²
	.163 **	Adjusted R ²
	.174	Δ R ²
	16.435	F change

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05,***p<0

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

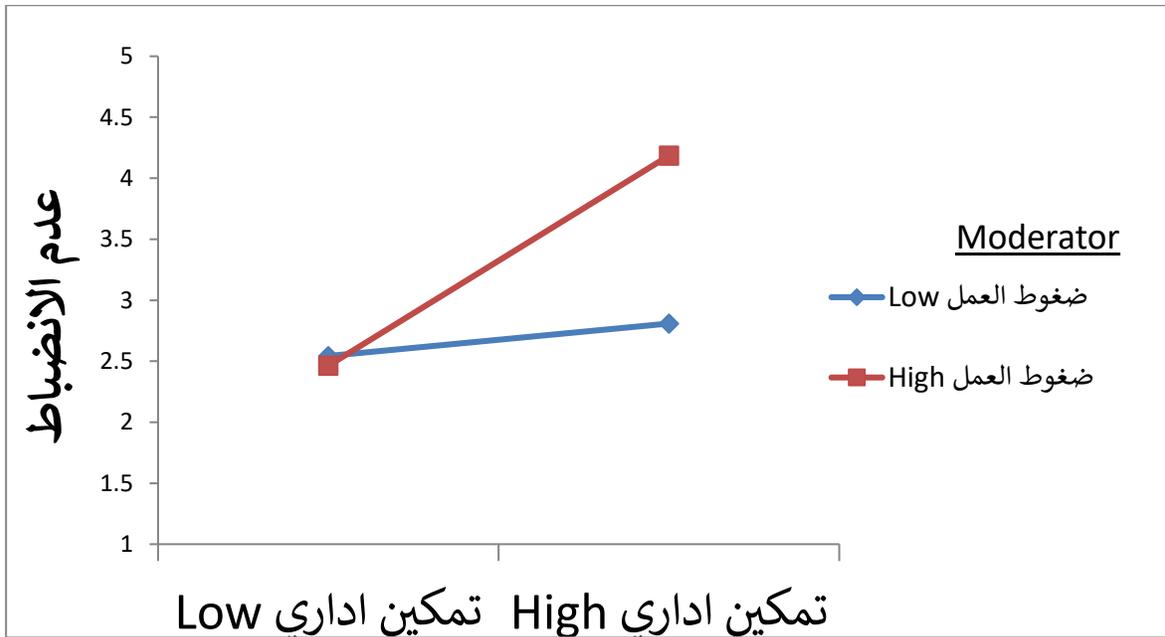
اختبار الفرضية الأولى :

حالة الاثبات	هناك علاقة عكسية بين التمكين الاداري ونية ترك العمل دعمت جزئياً
دعمت	هناك علاقة عكسية بين تفويض السلطه وعدم الانضباط و عدم الاهتمام
لم تدعم	هناك علاقة عكسية بين تفويض السلطه وعدم المشاركة الفعالة
دعمت	هناك علاقة عكسية بين فرق العمل وعدم الانضباط وعدم الاهتمام
دعمت	هناك علاقة عكسية بين فرق العمل وعدم المشاركة الفعالة
دعمت	هناك علاقة عكسية بين التدريب وعدم الانضباط و الاهتمام
دعمت	هناك علاقة عكسية بين التدريب وعدم المشاركة الفعالة
دعمت	هناك علاقة عكسية بين التدريب وعدم الانضباط وعدم الاهتمام
لم تدعم	هناك علاقة عكسية بين التحفيز وعدم المشاركة الفعالة
دعمت	هناك علاقة عكسية بين التحفيز وعدم الاهتمام وعدم الانضباط

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

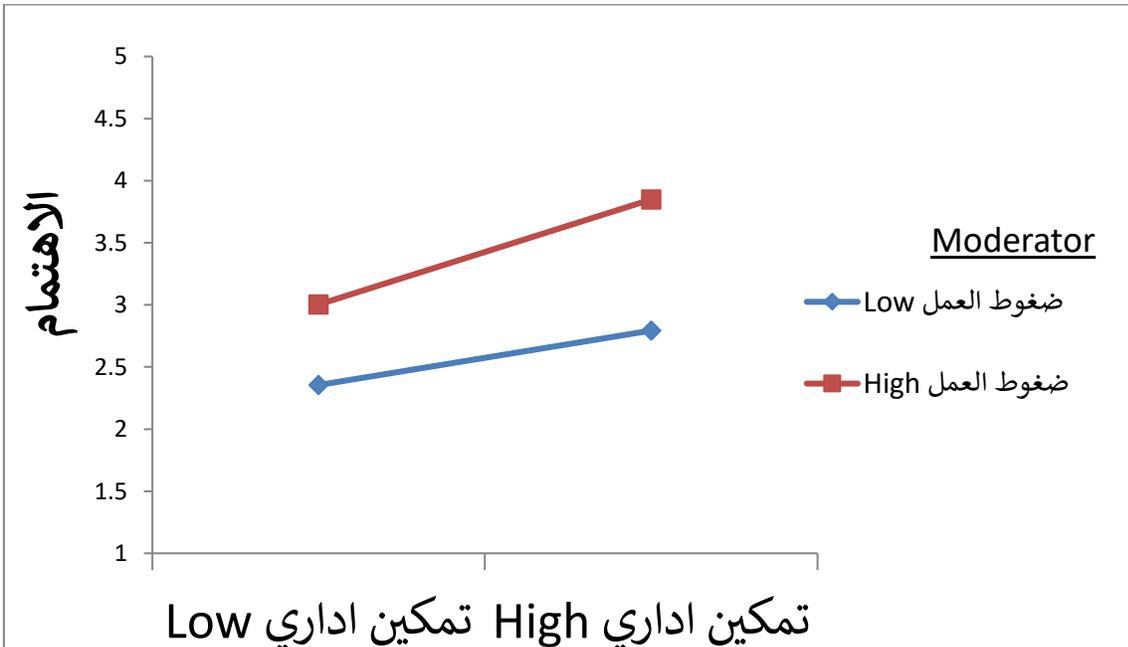
دور ضغوط العمل في العلاقة بين مكونات التمكين الاداري و نية ترك العمل (عدم الانضباط)

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
تفويض السلطة	.479	.324	.364
فرق العمل	.247	.251	.334
التدريب	.145	.173	-.016
التحفيز	.425	.480	.675
المتغير المعدل (ضغوط العمل)		.311	.312
تفويض السلطة * ضغوط العمل			.006
فرق العمل * ضغوط العمل			.016
التدريب * ضغوط العمل			.021
التحفيز * ضغوط العمل			.011
R^2	.587	.609	.756
$Adjusted R^2$.570	.590	.733
ΔR^2	.587	.022	.147
$F change$	35.252	8.394	14.230



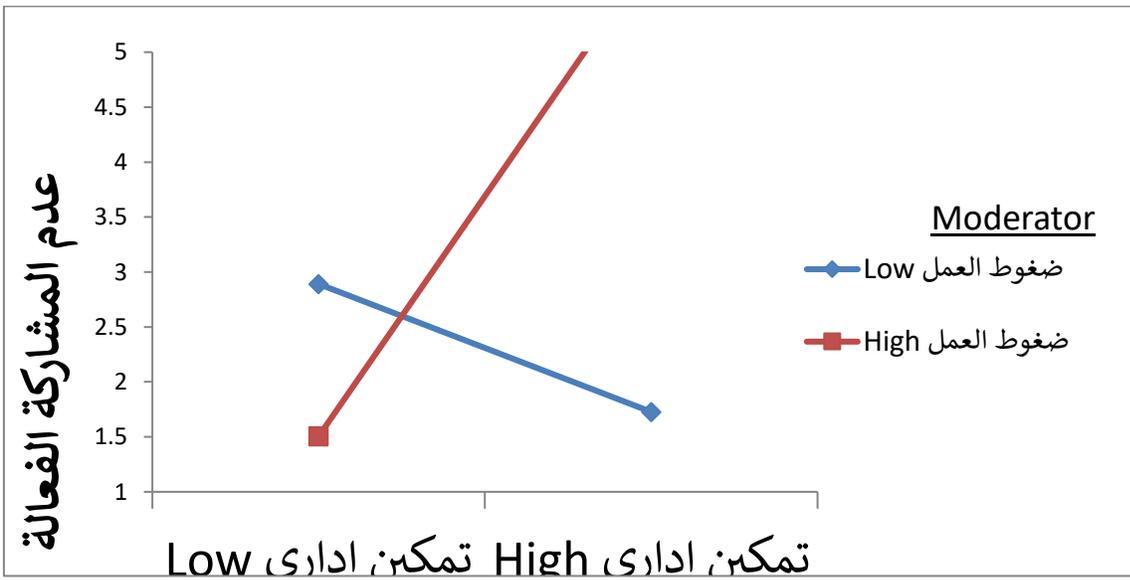
دور ضغوط العمل في العلاقة بين مكونات التمكين الاداري و نية ترك العمل (الاهتمام)

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
تفويض السلطة	.802	.691	1.384
فرق العمل	.061	.063	-1.234
التدريب	-.213	-.194	.026
التحفيز	-.031	.008	-.052
المتغير المعدل (ضغوط العمل)		.045	.400
تفويض السلطة * ضغوط العمل			.006
فرق العمل * ضغوط العمل			.016
التدريب * ضغوط العمل			.021
التحفيز * ضغوط العمل			.011
R^2	.618	.629	.725
$Adjusted R^2$.603	.612	.702
ΔR^2	.618	.011	.096
$F change$	40.180	4.484	9.940



دور ضغوط العمل في العلاقة بين مكونات التمكين الاداري و نية ترك العمل (عدم المشاركة الفعالة)

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
تفويض السلطة	.321	.426	.102
فرق العمل	-.037	-.045	.166
التدريب	.148	.095	-.544
التحفيز	-.097	-.204	-.025
المتغير المعدل (ضغوط العمل)		-.025	.388
تفويض السلطة * ضغوط العمل			.006
فرق العمل * ضغوط العمل			.016
التدريب * ضغوط العمل			.021
التحفيز * ضغوط العمل			.011
R^2	.052	.137	.174
$Adjusted R^2$.014	.096	.111
ΔR^2	.052	.085	.037
$F change$	1.354	14.580	1.627



حالة الاثبات	دعمت كليا	ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التمكين الاداري و نية ترك العمل
يعدل العلاقة		ضغوط العمل تعدل العلاقة بين تفويض السلطة وعدم الانضباط
يعدل العلاقة		ضغوط العمل تعدل العلاقة بين فرق العمل وعدم الانضباط
يعدل العلاقة		ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التدريب وعدم الانضباط
يعدل العلاقة		ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التحفيز وعدم الانضباط
يعدل العلاقة		ضغوط العمل تعدل العلاقة بين تفويض السلطة وعدم المشاركة الفعالة .
يعدل العلاقة		ضغوط العمل تعدل العلاقة بين فرق العمل وعدم المشاركة الفعالة .
يعدل العلاقة		ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التدريب وعدم المشاركة الفعالة .
يعدل العلاقة		ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التحفيز وعدم المشاركة الفعالة .
لا يعدل العلاقة		ضغوط العمل تعدل العلاقة بين تفويض السلطة وعدم الاهتمام .
لا يعدل العلاقة		ضغوط العمل تعدل العلاقة بين فرق العمل وعدم الاهتمام .
لا يعدل العلاقة		ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التدريب وعدم الاهتمام .
لا يعدل العلاقة		ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التحفيز وعدم الاهتمام .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

0.5 مقدمة:

يحتوى هذ الفصل على عرض لاهم النتائج المستخلصة من هذه الدراسة ومناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والاتفاق، وكذلك التأثيرات النظرية والتطبيقية للدراسة ، بالاضافة الي التحديات وواجهة القصور للدراسة الحالية واخيراً عرض مجموعة من المقترحات لبحوث مستقبلية .

تم التوصل لهذه النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي (AMOS25) في تحليل الاستبيان من اجل الحصول علي الاعتمادية والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي والارتباط وتحليل المسار وغيرها من اساليب الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدالي للجاباة علي اسئلة البحث واختبار الفرضيات حيث كانت اسئلة البحث علي النحو التالي :

- 1.مامدى توافر عناصر التمكين الإداري ونية ترك العمل في الشركات التجارية السوداينة؟
2. مامدى وجود علاقة بين التمكين الإداري ونية ترك العمل في الشركات التجارية السوداينة؟
- 3.هل أن التباين في درجة التمكين الإداري يؤدي إلى تباين في درجة ونية ترك العمل في الشركات التجارية السوداينة؟
- 4.هل تعدل ضغوط العمل العلاقة بين التمكين الاداري ونية ترك العمل؟

1.5 ملخص النتائج:

- توجد علاقة عكسية بين تفويض السلطة وعدم الانضباط.
- لاتوجد علاقة عكسية بين تفويض السلطة وعدم المشاركة الفعالة.
- توجد علاقة عكسية بين تفويض السلطة وعدم الاهتمام.
- توجد علاقة عكسية بين فرق العمل وعدم الانضباط.
- توجد علاقة عكسية بين فرق العمل وعدم المشاركة الفعالة.
- لاتوجد علاقة عكسية بين فرق العمل وعدم الاهتمام.

- توجد علاقة عكسية بين التدريب وعدم الانضباط.
- توجد علاقة عكسية بين التدريب وعدم المشاركة الفعالة.
- توجد علاقة عكسية بين التدريب وعدم الاهتمام.
- لاتوجد علاقة عكسية بين التحفيز وعدم الانضباط.
- لاتوجد علاقة عكسية بين التحفيز وعدم المشاركة الفعالة.
- توجد علاقة عكسية بين التحفيز وعدم الاهتمام.
- ضغوط العمل تعدل العلاقة بين تفويض السلطة وعدم الانضباط.
- ضغوط العمل تعدل العلاقة بين فرق العمل وعدم الانضباط.
- ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التدريب وعدم الانضباط.
- ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التحفيز وعدم الانضباط.
- ضغوط العمل تعدل العلاقة بين تفويض السلطة وعدم المشاركة الفعالة .
- ضغوط العمل تعدل العلاقة بين فرق العمل وعدم المشاركة الفعالة .
- ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التدريب وعدم المشاركة الفعالة .
- ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التحفيز وعدم المشاركة الفعالة .
- ضغوط العمل لا تعدل العلاقة بين تفويض السلطة وعدم الاهتمام .
- ضغوط العمل لا تعدل العلاقة بين فرق العمل وعدم الاهتمام .
- ضغوط العمل لا تعدل العلاقة بين التدريب وعدم الاهتمام .
- ضغوط العمل لا تعدل العلاقة بين التحفيز وعدم الاهتمام .

2.5 مناقشة اهم النتائج:

1.2.5 هناك علاقة عكسية بين التمكين الاداري ونية ترك العمل

توصلت نتائج الدراسة الي وجود علاقة عكسية بين التمكين الاداري ونية ترك العمل حيث تشير هذه النتيجة الي ان التمكين الاداري يؤدي الي تقليل نوايا الموظفين في نية ترك العمل في العمل حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (علي ونجم 2010) والتي تشير الي ان هنالك علاقة واضحة بين عدم الاستقرار الوظيفي لدى العاملين وتدني الاجور وعلاقات الادارة مع الموظفين ، كما انها اتفقت مع دراسة (قوز 2016) (التمكين الاداري واثره علي الولاء التنظيمي حيث توصلت هذه الدراسة الي انه كلما كان هنالك تمكين اداري كلما قلت نية ترك العمل لدى العاملين .كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة (أيمن و عبدالحكيم 2009)، (تمكين العاملين واثاره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تمكين العاملين في الجامعة الأردنية ومدى أثره في الإبداع الإداري لدى العاملين فيها، انطلاقاً من مجموعة أبعاد للتمكين الإداري تمثلت في (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، فرق العمل، حفز العاملين)، وقد توصلت الدراسة إلى أن العاملين في الجامعة الأردنية يشعرون بمستوى متوسط من تمكين العاملين، كما أظهرت الدراسة وجود أثر لمجالات تمكين العاملين موضع الدراسة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية.

كما اتفقت الدراسة مع دراسة (يحي 2006) " متطلبات تمكين العاملين: في شركات الاتصال (الخلوي) الأردنية وقد دلت الدراسة على وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أربعة متطلبات للتمكين. وتتضمن هذه المتطلبات الأساسية كل من: الثقة، الحوافز، الاتصال وتدفق المعلومات، والمعرفة والمهارة، وعلاقتها مع تمكين موظفي الخدمات في الشركات المبحوثة وقد بينت نتائج الدراسة تأثيراً قوياً ومباشراً لهذه المتغيرات الأربعة المستقلة على المتغير التابع، وهو تمكين الموظفين.

واختلفت الدراسة مع دراسة (دراسة سليمان 2011 م) ، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، ورقة علمية منشورة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - العدد الاول - 2011 م ، ويرجع السبب في الاختلاف في سياسات التحفيز لدى الشركات التجارية السودانية ، ومجتمع الدراسة وبهذه النتيجة نقبل بالفرضية القائلة (يوجد اثر للتمكين الاداري على نية ترك العمل بالشركات

التجارية السودانية) كما نجد ان هذه الدراسة جاوبت على السؤال الرئيسي القائل: مامدى توفر عناصر التمكين الإداري ونية ترك العمل في الشركات التجارية السودانية؟
2.2.5 العلاقة الثانية :

ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التمكين الاداري ونية ترك العمل :

اكنت نتائج هذه الدراسة الي ان ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التمكين الاداري بابعاذه(تفويض السلطة ، وفرق العمل ، والتدريب، والتحفيز) علي نية ترك العمل بابعاذه(عدم الانضباط ، وعدم المشاركة الفعالة)بالقطاع التجاري للشركات السودانية كما توصلت هذه الدراسة الي ان ضغوط العمل لاتعدل العلاقة بين التمكين الاداري كمتغير مستقل بابعاذه (تفويض السلطة ، وفرق العمل ، والتدريب، والتحفيز) ، علي نية ترك العمل كمتغير مستقل فيما يتعلق ببعد (عدم الاهتمام) كبعد من ابعاد المتغير التابع . حيث خلصت نتائج هذه الدراسة الي ان ضغوط العمل تعتبر من اهم الاسباب التي تجعل الموظفين يفكرون في ترك وظائفهم الحالية حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة فيراس (Firth 2004) والتي اشارة الي ان عدم الرضا الوظيفي وضغوط العمل هما الذين يدفعوا العاملين لنية ترك العمل ، بمعنى كلما كان هنالك تمكين ادري كما قلت رغبت الموظفين في نية ترك العمل نسبة لتقليل ضغوط العمل عليه .

3.2.5 الفرضية الاولى: هنالك علاقة عكسية بين التمكين الاداري و عدم الانضباط:

اثبتت نتائج الدراسة ان هنالك علاقة عكسية بين التمكين الاداري وعدم الانضباط كأحد ابعاد نية ترك العمل فيما يتعلق ب(تفويض السلطة ، وفرق العمل ، والتدريب) كأبعاد للتمكين الاداري أي كلما سمحت المؤسسة بتفويض سلطة للمرؤوسين وكانت بها فرق عمل فعالة ولديها برنامج تدريبي متطورة ويلبي من طموحات العاملين بها كلما ادى ذلك الي تقليل العاملين بها في نية ترك العمل ويظهر ذلك في الانضباط التام من الموظفين سواء كان في الحضور والانصراف او الكفاءة والفعالية في تنفيذ الاعمال المؤكدة اليهم،وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة Khalid 2006 والتي مثلت نية ترك العمل في الغياب (عدم الانضباط) حيث توصلت الي ان مقدرة المدير المباشرة والإدارة العليا في السماح بتفويض سلطاتهم قد يقلل من معدل الغياب عن العمل والتفكير في ترك العمل ، كما انها اتفقت مع دراسة (نذير 2013) والتي توصلت الي ان ابعاد التمكين المتمثلة في القيادة والتدريب تؤثر علي نية ترك العمل. بينما لا توجد علاقة عكسية بين التحفيز كبعد من ابعاد

التمكين الاداري وعدم الانضباط كبعد من ابعاد نية ترك العمل أي ان الزيادة في التحفيز لا تؤثر في مستوى الانضباط وقد يعزى ذلك لعدم فهم العبارات الخاص بالتحفيز من قبل العينة المستجوبة او عدم اهتمام العينة الي التحفيز كعامل مؤثر في نية ترك العمل واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (نذير 2013) التي توصلت الي ان التحفيز يقلل من نية ترك العمل .

4.2.5 الفرضية الثانية: هنالك علاقة عكسية بين التمكين الاداري و عدم المشاركة الفعالة:

توصلت نتائج الدراسة الي ان هنالك علاقة عكسية بين المشاركة الفعالة كأحد ابعاد نية ترك العمل فيما يتعلق ب(فرق العمل ، والتدريب) كأبعاد للتمكين الاداري أي ان الزيادة في صلاحيات فرق العمل والاهتمام بها ورفع مستوى التدريب اللازم يؤدي الي رفع مستوى مشاركة العاملين في تحقيق اهداف المؤسسة والاهتمام بها وعدم التفكير في ترك المؤسسة ،وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Paille and Grima2011) والتي توصلت الي ان المؤسسة التي تريد الاحتفاظ بموظفيها والتقليل من تفكيرهم بترك العمل يجب عليها تطوير منسوبها برفع اعلي مستوى ممكن من التدريب ، بينما لا توجد علاقة عكسية بين (تفويض السلطة ، والتحفيز) كأبعاد للتمكين الاداري وعدم المشاركة الفعالة كبعد من ابعاد نية ترك العمل وقد يعزى ذلك لعدم فهم العبارات الخاصة بتفويض السلطة والتحفيز من قبل العينة المستجوبة او عدم اهتمام العينة الي تفويض السلطة ، والتحفيز كعامل مؤثر في نية ترك العمل واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (نذير 2013) التي توصلت الي ان التحفيز لا يؤثر علي نية ترك العمل .

5.2.5 الفرضية الثالثة: هنالك علاقة عكسية بين التمكين الاداري و عدم الاهتمام:

اثبتت نتائج الدراسة ان هنالك علاقة عكسية بين التمكين الاداري وعدم الاهتمام كأحد ابعاد نية ترك العمل فيما يتعلق ب(تفويض السلطة ، والتدريب ، والتحفيز) كأبعاد للتمكين الاداري ، ويعني ذلك ان علي المؤسسة اذا ارادت ان تقلل من عدم اهتمام الموظفين بالعمل داخلها ان تتيح حد جيد من تفويض السلطات للمرؤوسين وكذلك تزيد من تلبية الاحتياجات التدريبية كما يجب عليها الاهتمام بالحافز المادي والمعنوي وذلك لتقليل من نية ترك العمل ،حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (TsaiandWu2010) حيث توصلت هذه الدراسة الي ان هنالك علاقة عكسية قوية بين رضا الموظف الناتج من تفويض السلطة والحوافز ونية الموظف في التفكير بترك العمل بينما لا

توجد علاقة عكسية بين فرق العمل كبعد من ابعاد التمكين الاداري وعدم الاهتمام كبعد من ابعاد نية ترك العمل وقد يعزى ذلك لعدم فهم العبارات الخاصة بفرق العمل من قبل العينة المستجوبة او عدم اهتمام العينة، الي فرق العمل كعامل مؤثر في نية ترك العمل.

3.5 تأثيرات الدراسة:

1.3.5 التأثيرات النظرية

هذه الدراسة قامت بأختبار العلاقة بين التمكين الاداري واثره على نية ترك العمل في ظل ضغوط العمل كمتغير معدل في قطاع الشركات التجارية السودانية وتأتي هذه الاهمية من خلال معرفة الدور الذي يمكن ان يسهم به التمكين الاداري للعاملين كاسلوب اداري حديث وذلك من خلال تفويض السلطة ، وتدريب العاملين ، والتحفيز ، وفرق العمل ، ومعرفة اثره على نية ترك العمل للعاملين وظهرت النتائج ان هنالك اثر للتمكين الاداري بابعاده (تفويض السلطة، التدريب فرق العمل ، التحفيز) على نية ترك العمل (عدم الانضباط ، وعدم الاهتمام ،عدم المشاركة الفعالة) كما اظهرت ان ضغوط العمل ببعديها (عبء العمل ، وبئية العمل) تعدل العلاقة بين التمكين الاداري (تفويض السلطة ، فرق العمل ، التدريب ، التحفيز) على نية ترك العمل فيما يتعلق ببعدي (عدم الانضباط ، عدم المشاركة الفعالة) بينما لم تدعم ان ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التمكين الاداري (تفويض السلطة ، فرق العمل ، التدريب ، التحفيز) ونية ترك العمل (عدم الاهتمام). كما قدمت هذه الدراسة اسهامات فى المجالات المعرفية التالية :

1. توضيح الدور المعدل الذى تلعبه ضغوط العمل فى العلاقة بين التمكين الاداري و نية ترك العمل .

2. تقديم اطار نظرى شامل لمتغيرات الدراسة بناء على تلخيص وتحليل ونقد الدراسات السابقة

2.3.5 التأثيرات التطبيقية:

عند عملية التبنى الفعلى لفسفة التمكين الاداري للعاملين على الشركات التجارية ضرورة التركيز على المواقف تجاه تحقيق مزيد من رغبات العاملين بها ، بمشاركةهم في اتخاذ القرارات ، وتفويض السلطة والصلاحيات، والتدريب ، وتطبيق فرق العمل وتحفيز العاملين والذى يودى بدورها الى

شعور العاملين بالارتياح تجاه المنظمة مما ينعكس ايجابا علي نية ترك العمل للعاملين واستقرار العمالة في المنظمة (نظرية الحوافز) ، كمل تسهم هذه الدراسة في تبصير متخذي القرار في المؤسسات التجارية السودانية بالجوانب التي تتعلق بضرورة اشعار الموظف بالتمكين الاداري المناسب لمهام وظيفته مما له من اثر ايجابي ومعنوي علي نية الموظف في ترك العمل أو الاستمرار بالمؤسسة .

4.5 محددات الدراسة:

1. مجتمع الدراسة :

حيث حصرت هذه الدراسة في مجال واحد فقط وهو القطاع التجاري للشركات السودانية العاملة بولاية الخرطوم (الخرطوم - بحري ام درمان).

2. حجم العينة :

حيث يمكن اختيار حجم عينه اكبر للوصول الي نتائج تدعم من النتائج التي تم التوصل اليها

3. طريقة اختيار العينة :

حيث تم استخدام الاستبيان كالحداوت جمع البيانات فضلا عن وجود العديد من الادوات المستخدمة لجمع البيانات .

4- رفض بعض الشركات لاجراء الدراسة الميدانية فيها

5- عدم موضوعية اجابات بعض افراد العينة ، وذلك لعدم الإهتمام بالبحث العلمي .

6 - محدودية المراجع العربية المتعلقة بموضوعات الدراسة ، مما دفع الباحث الي ترجمت بعض

المعلومات من الإنجليزية للعربية ، وقد لا تنقل الترجمة المعلومة بالصورة المطلوبة .

5.5 التوصيات

مقترحات لبحوث مستقبلية :

- 1 يوصي الدراس بإجراء دراسات أخرى عن تأثير تمكين العاملين على متغيرات أخرى مثل صراع الدور، القدرة على الابتكار، التميز التنظيمي، تفعيل إدارة الوقت.
2. اجراء الدراسة بنفس المتغيرات في مجتمع اكبر .
- 3..دراسة دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
4. دراسة العلاقة بين التمكين الادارى والابداع .
- 5-دراسة المقارنة بين مستويات التمكين في القطاع الخاص و القطاع العام في السودان.

7.5 المصادر والمراجع :

المراجع العربية :

1. فاطمة سر الختم (2018) اثر التوجه السوقي الداخلي المدرك والرضا الوظيفي علي نية ترك العمل ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
2. عبدالله ادم قوز (2016) التمكين الاداري واثره علي الولاء التنظيمي ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
3. ريم عمورة (2014) اثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين علي نوايا ترك العمل ،جامعة دمشق ماجستير إدارة الاعمال.
4. محمد احمد الخليفة (2013) اثر سلوك المواطنة التنظيمية متغيرا وسيطاً في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونية ترك العمل ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
5. النور ادم (2016) الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي.
6. عصام حيدر وفداء ناصر (2014) اثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل ،كلية الاقتصاد جامعة دمشق.
7. كامل شكير الوظيفي (2017) التمكين الاداري واثره في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، جامعة بابل.
8. نذير الغبرة (2013) اثره ابعاد التمكين والتحفيز علي النية في ترك العمل عند المتطوعين ،سوريا.
9. عمر جهاد عبدالرحيم (2016) اثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين ،جامعة الشرق الاوسط ،كلية ادارة الاعمال .

10. سحراء انور حسين (2013) قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الاداء الوظيفي .
11. ميرفت محمد السعيد (2015) اثر الفخر التنظيمي وعدالة الاجور علي النية نحو ترك العمل ،كلية التجارة جامعة الازهر .
12. الجميلي ، مطر بن عبدالمحسن،(2008) الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى ، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا -جامعة نايف العربية للعلوم الامنية -الرياض.
13. سالي علي حسن(2004) العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي": دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة.
14. اسماء عمر (2012) علاقة سلوك المواطنه التنظيمية بنية ترك العمل لدى العاملين - رسالة ماجستير الجامعة الاردنية .
15. محمد هجو عبدالقادر (2018) الدور الوسيط للعزلة التنظيمية في العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل .

الكتب :

1. علي السلمي(2001) "خواطر في الإدارة المعاصرة" ، دار غريب للنشر، القاهرة.
2. عباس ،سهيلة محمد (2003) إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي ،دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الاولى ،عمان.
3. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي(2008) المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى.
4. بربر ، كامل (2008) إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات بيروت -دار المنهل اللبناني
5. القحطاني ، محمد بن دليم (2008)إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل الرياض -مكتبة العبيكان.

6. محمد زايد ، عادل العدالة التنظيمية(2006) : المهمة القادمة لادارة الموارد البشرية -المنظمه العربية للتنمية الادارية.
7. افندي ،عطية حسين (2003): تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر القاهرة - المنظمة العربية للتنمية الادارية.
8. محفوظ احمد جودة (2010): إدارة الموارد البشرية -جامعة العلوم التطبيقية كلية الاقتصاد والعلوم الادارية - عمان دار وائل للنشر والتوزيع.
9. ملحم، يحيى سليم، (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة الأولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

المجلات العلمية :

1. سامر (2008) اثر التمكين الاداري في تعزيز الابداع التنظيمي للعاملين في سلطة منظمة العقبة الخاصة المجلة العربية للعلوم الادارية المجلد 5 العدد2.
2. قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الاداء الوظيفي -مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة - العدد السادس والثلاثون 2013.
3. د.سامي علي ابوالروس و أ.سامي ابراهيم حنونه (2013)تأثير الايمان بالمؤسسة علي رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعتهم دراسة ميدانية علي الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة -فلسطين- مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية) المجلد التاسع عشر العدد الاول ص 1259-ص 1310.
4. أثير عبدالأمير و حسين عبدالرسول (2008)،"إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل:دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد10، العدد3.
5. عبدالحميد المغربي(2001)" تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص:دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط " ،بحث منشور ، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، كلية التجارة ،جامعة طنطا ، الملحق الثاني ، العددالأول.
6. جواد محسن راضي (2010) التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين - مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية - المجلد 12 العدد 1.
7. أيمن المعاني و عبدالحكيم أخوأرشيدة(2009) "تمكين العاملين وأثره في الإبداع الإداري لدى العاملين في

الجامعة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2.

8. صفاء الضمور (2009) العوامل المؤثرة على تمكين العاملين :مجلة دراسات للعلوم الادارية المجلد رقم 36، العدد 1 .

9. موسى السعودي (2008) "أثر قوة القائد في تمكين العاملين، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الثاني.

الدراسات غير المنشورة :

1. الملوك، جلال سعد، (2002)، أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

2. مزعل، بصير خلف، (2010)، تأثير التمكين في ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

3. خديجة حامد حمد (2013) الرضا الوظيفي واثره علي دوران العمل دراسة حاله علي صوامع البنك الزراعي - بورتسودان - جامعة البحر الاحمر.

4. سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بمستويات ضغوط العمل من وجهة نظر العاملين بوزارة المالية بالمملكة العربية السعودية 2016م.

5. البدر ، ابراهيم بن حمد (2016) المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل ، رساله ماجستير ، جامعة جابف العربية للعلوم الامنية - الرياض.

6. الدلكي ، حسن محمد حسن (2005) العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية لترك العمل - كلية الاقتصاد والعلوم والإدارية - جامعة اليرموك.

1. Sun Young Kim¹ and Sergio Fernandez (2015) Employee Empowerment and Turnover Intention in the U.S. Federal Bureaucracy
2. Henry Ongori, (2009) "Managing behind the scenes": A View Point On Employee Empowerment, African Journal of Business Management Vol.3 (1), January, Manuela, Bruce " Measuring Empowerment", Leadership & Organization.
3. Alberta (2004). "Better balance better business options for work life balance", Edmonton: ALIS
4. Bertelli, A. M. (2007). Determinants of bureaucratic turnover intention: Evidence from the Department of the Treasury. Journal of Public Administration Research and Theory, 17, 235-258.
5. Coyne & Ong (2007) Organizational Citizenship Behaviour and turnover intention: Across Cultural Study.
6. Tsai and Wu (2010) The relationships between Organizational Citizenship behaviour, Job Satisfaction and Turnover.
7. Chen, X., Ilui, C. and Segó, D. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover. Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. Journal of Applied psychology, 83(6): 922-931.
7. Khalid, S. A. (2006). Organizational citizenship behavior, Turnover Intention, and Absenteeism among Hotel Employees. Malaysian Management Review, 41(1): 157-161.
8. Tsai, Y. and Wu, S-W. (2010). The relationship between organizational citizenship behavior, Job satisfaction and turnover intention, Journal of Clinical Nursing, 19:3564-3574.
9. HAINES V. ET JALETTE P. (2010) «The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the Canadian

nongovernmental sector», *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 63, No. 2, p. 228.

11. Grissom, J. A. (2012). Revisiting the impact of participative decision making on public employee retention: The moderating influence of effective managers.

American Review of Public Administration, 42, 400-418.

12. Peter Beomcheol Kim, Gyumin Lee, Jichul Jang, (2017) "Employee empowerment and its contextual determinants and outcome for service workers: A cross-national study", *Management Decision*, Vol. 55 Issue: 5, pp. 1022-1041, doi: 10.1108/MD-02-2016-0089.

13. Hui, M.K., Au, K. and Fock, H. (2004), "Empowerment effects across cultures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35 No. 1, pp. 46-60.

14. Cheung, C., Baum, T. and Wong, A. (2012), "Relocating empowerment as a management concept for Asia", *Journal of Business Research*, Vol. 65 No. 1, pp. 36-41.

15. Kim, B., Losekoot, E. and Milne, S. (2013), "Consequences of empowerment among restaurant servers: helping behaviors and average check size", *Management Decision*, Vol. 51 No. 4, pp. 781-794.

16. Ghoh et al (2012) who stays with you? Factors predicting employees intention to stay.

الملاحق

ملحق رقم 1

ملخص الدراسات السابقة:

المؤلف والسنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	الوسيط /المعدل	المنهجية	النتائج	المحددات	التوصيات
فاطمه سرالختم 2018	اثر التوجه السوقي الداخلي المدرک والررضا الوظيفي علي نية الاستمرار في العمل	التوجه السوقي الداخلي	نية الاستمرار في العمل	الوسيط الرضاء الوظيفي	المنهج الوصفي التحليلي	توجد علاقة إيجابية بين الاستجابته الداخلية ونية الاستمرار في العمل لا توجد علاقة بين علاقات المدرء مع العائلين ونية الاستمرار بالعمل	صعوبة الوصول للبيانات نسبة لرفض بعض البنوك بتوزيع الاستبيان	القيام ببحوث مستقبلية تتعمق في دراسات حول كيفية المحافظة علي العاملين والعوامل المؤثره علي العاملين للاستمرار بالعمل

المؤلف والسنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	الوسيط	المنهجية	النتائج	المحددات	التوصيات
عبدالله ادم قوز 2016	التمكين الاداري واثره علي الولاة التنظيمي	التمكين الاداري	الولاة التنظيمي	-	المنهج الوصفي التحليلي	وجود اثر بين التمكين الاداري والولاة التنظيمي بالمصارف السودانية	1/رفض بعض المصارف لاجراء الدراسة الميدانية فيها 2. عدم موضوعية اجابات بعض افراد العينة ، وذلك لعدم الإهتمام بالبحث العلمي	يجب الإهتمام بمفهوم التمكين الاداري كاحد اهم الاساليب الحديثة التي توصلت لها ادارة الموارد البشرية بابعادها المختلفة والعوامل التي تؤثر عليها، والعمل على زيادة ولاء العاملين للتخلص من المشاكل المتعلقة بالعاملين . مثل عدم الرضا الوظيفي التسرب الوظيفي ، ومعدل الغياب في دوران العمل

المؤلف والسنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	الوسيط / المعدل	المنهجية	النتائج	المحددات	التوصية ببحوث مستقبلية
ريم عموره 2014	اثر العوامل المعنوية الخاصة بالعمالين علي نوايا ترك العمل	العوامل المعنوية	نوايا ترك العمل	-	المنهج الاستقرائي الاستنتاجي	يجب الإبقاء في المنظمة علي الحد الفاصل بين الضغط الوظيفي والاحترق الوظيفي اذ تفرض طبيعة العمل في قطاع الاتصالات مستوى متقدم من الضغط الوظيفي ولكن بوجود الدعم الإداري والاجتماع فان احتمالات اصابه الموظفين بالاحترق الوظيفي تقلص حد التلاشي الامر الذي ينبغي التركيز علي من قبل الادارة المباشرة للعمالين والادارة العليا	-	القيام ببحوث تتعلق باثر الرضاء الوظيفي ، والثقافة التنظيمية ، والدعم الاجتماعي والتكئين والمناخ التنظيمي علي نوايا ترك العمل

المؤلف والسنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	الوسيط / المعدل	المنهجية	النتائج	المحددات	التوصية ببحوث مستقبلية
النور ادم 2016	الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي	التسويق الداخلي	الولاء التنظيمي	رضا العاملين	المنهج الوصفي التحليلي	وجود علاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي ورضا العاملين يتوسط هذه العلاقة	-	دراسة اثر تمكين العاملين علي الولاء التنظيمي ودراسة العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي وفق ابعاد جديد للتسويق الداخلي

المؤلف والسنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	الوسيط /المعدل	المنهجية	النتائج	المحددات	التوصية ببحوث مستقبلية
Ghoh et al 2012	Who stays with you? Factors predicting employees intention to stay	العوامل الاستباقية المؤثرة علي نية البقاء	نوايا الموظفين في البقاء او مغادرة المنظمة	-	استكشافي	اظهرت النتائج ان الالتزام العاطفي والالتزام المعياري ووضوح الهدف هما افضل عوامل للتنبؤ بنوايا الموظفين في البقاء او المغادرة	-	اثر الرضا الوظيفي للموظفين علي نيتهم في البقاء او المغادره .تأثيرتوسط سلوك المواطنه التنظيمية علي الالتزام التنظيمي علي الاحتفاظ بالموظفين من شأنه ان يقدم نظره اعمق علي نية الموظفين في البقاء او المغادره

المؤلف والسنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	الوسيط /المعدل	المنهجية	النتائج	المحددات	التوصية ببحوث مستقبلية
محمد احمد الخليفة 2013	اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية علي نية ترك العمل سلوك المواطنه التنظيمية متغير وسيط	ممارسات إدارة الموارد البشرية	نية ترك العمل	سلوك المواطنه التنظيمية	الوصفي التحليلي	وجود علاقة طردية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وسلوك المواطنه التنظيمية وجود علاقة غير مباشرة بين ممارسات الموارد البشرية ونية ترك العمل	-	دراسة اثر بعض العوامل الديمغرافية علي سلوك المواطنه التنظيمية -دراسة علاقة الاجور والحوافز بنية ترك العمل

التوصية ببحوث مستقبلية	المحددات	النتائج	المنهجية	الوسيط/ لمعدل	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان الدراسة	المؤلف والسنة
ضرورة الانتباه إلى عدم التركيز في الوفاء بالتزامات العقد النفسي على معايير الاقدميه او السن	-	وجود تأثير واضح لانتهاك العقد النفسي النية في ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة في سورية. وجود فروق في إدراك أعضاء الهيئة التدريس لانتهاك العقد النفسي بالنسب ة للمتغيرات العمر، المرتبه ومصدر الشهادة.	المنهج الوصفي باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية	-	نية ترك العمل	انتهاك العقد النفسي	اثر انتهاك العقد النفسي في النيه في ترك العمل	عصام حيدر وفداء ناصر 2014

المؤلف والسنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	الوسيط /المعدل	المنهجية	النتائج	المحددات	التوصية ببحوث مستقبلية
كامل شكير الوطني 2017	التمكين الاداري وتأثيره في تطبيق ادارة الجودة الشاملة	التمكين الاداري	تطبيق الجودة الشاملة	-	المنهج الوصفي التحليلي	أشرت نتائج البحث وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين الاداري وادارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة -أظهرت نتائج البحث الميداني أن هناك اتجاهاً ايجابياً لدى المبحوثين بشأن أبعاد التمكين الاداري من خلال توافر القوة وتوفير المعلومات لدى المبحوثين فضلاً	-	- تشجيع العاملين الذين يبدون استعداداً جيداً لتطبيق مفهوم التمكين الاداري - الاهتمام بموضوع التوسع في تفويض الصلاحيات للمستويات الادارية الوسطى والاشرفية في المنظمة المبحوثة وإشراكهم في صنع القرار

المؤلف والسنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	الوسيط /المعدل	المنهجية	النتائج	المحددات	التوصية ببحوث مستقبلية
نذير الغبره 2013	اثر ابعاد التمكين والتحفيز علي نية ترك العمل عند المتطوعين	ابعاد التمكين والتحفيز	نية ترك العمل	الالتزام العاطفي كوسيط	المنهج الوصفي التحليلي	-اظهرت نتائج الدراسهان التمكين يؤثر علي نية ترك العمل فيما يتعلق بالقيادة والتدريب والثقافة ولا يؤثر فيما يتعلق ببعده التوظيف -كما اظهرت ان التمكين لا تؤثر علي النيه في ظل الالتزام العاطفي كمتغير وسيط	صعوبة الوصول الي بيانات حقيقة في المحيط الجغرافي للدراسة نسبة لقله الاهتمام بالعمل الطوعي. للمؤسسات الاداري النسبة الريحية	اجراء دراسات تتناول التمكين الاداري بالنسبة للمؤسسات الريحية

المؤلف والسنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	الوسيط /المعدل	المنهجية	النتائج	المحددات	التوصية ببحوث مستقبلية
عمر جهاد عبدالرحيم 2016	اثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين	التمكين الوظيفي	السلوك الإبداعي للعاملين	-	المنهج الوصفي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية	-وجود تأثير معنوي لابعاد التمكين التي شملتها الدراسه في السلوك الإبداعي للعاملين. - يدرك العاملون في الهيئة اهمية توفير اسلوب التمكين بابعاده المختلفه لتكوين الافكار الإبداعيه.	-	اعتماد التمكين الوظيفي اسلوباً لإدارة هيئة تنشيط السياحه الأردنية نظراً لاهميته في توجيه سلوك العاملين نحو الإبداع

المؤلف والسنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	الوسيط /المعدل	المنهجية	النتائج	المحددات	التوصية ببحوث مستقبلية
سحراء انور حسين 2013	قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الاداء الوظيفي	ضغوط العمل	الاداء الوظيفي	-	المنهج الوصفي التحليلي	- ان المستويات الخاصة لضغوط العمل التي يعاني منها افراد عينة الدراسة كانت مرتفعة بشكلها العام سواء كان نتيجة لطبيعة العمل او غموض وصراع الدور او عبء العمل. - وجود تأثير ذو دلالة معنويات لابعاد ضغوط العمل علي الاداء الوظيفي.	-	- تفعيل مفهوم العلاقات الانسانية في الادارة لمافيه من اثر لتعزيز دافعية العاملين - ايجاد البنية المناسبة لضغوط العمل وتحويلها لمحزرات

التوصية ببحوث مستقبلية	المحددات	النتائج	المنهجية	الوسيط / المعدل	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان الدراسة	المؤلف والسنة
- توصى الباحثة بضرورة قيام إدارة المصنع محل الدراسة بتشجيع العاملين فيه على إظهار مشاعرهم وعواطفهم أثناء العمل وعدم اللجوء إلى كبتها بأي حال من الأحوال. - ضرورة الإهتمام بعنصر الأجور إهتماماً بالغاً والحرص على تحقيق عدالتها قدر الإمكان	-	- أشارت نتائج الدراسة أيضاً الى ان الفخر التنظيمي الاتجاهي يؤثر سلبياً ومعنوياً على النية نحو ترك العمل.	المنهج الوصفي باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية	-	نية ترك العمل	الفخر التنظيمي	أثر الفخر التنظيمي وعدالة الأجور على النية نحو ترك العمل	ميرفت محمد السعيد 2015

ملحق رقم (2)

اسماء محكمين الإستبيان

التخصص	الدرجة الوظيفية	الإسم
إدارة الاعمال	استاذ مشارك	د . صديق بلل إبراهيم بلل
إدارة الاعمال	استاذ مساعد	د.عبدالسلام آدم حامد
السكرتارية	استاذ مشارك	د.الطاهر محمد احمد
قسم التسويق	استاذ مساعد	د.ميسون عبدالكريم

ملحق (3)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



كلية الدراسات العليا



ماجستير العلوم في ادارة الاعمال

السيدة/.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرني أن اضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي اقوم باعدادها إستكمالا
للحصول على درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال بعنوان:

(التمكين الإداري وأثره علي نية ترك العمل في ظل ضغوط العمل كمتغير معدل) دراسة على عينة من الشركات التجارية
السودانية

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري للعاملين علي نية ترك العمل في ظل المتغير المعدل لضغوط
العمل للعاملين في قطاع الشركات التجارية السودانية , ونظرا لاهمية رايكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالاجابة
على أسئلة الإستبانة بدقة حيث ان صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نهيب بكم ان تؤلو هذا
الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورايكم عامل اساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما بان جميع إجاباتكم سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم الا لاجراض البحث العلمى.

شاكرلكم حسن تعاونكم وتفضلو بقبول فائق التقدير والاحترام

إشراف الدكتور/ صديق بلل ابراهيم

إعداد الدارس/ محمد ابراهيم عجبنا

2019م

القسم الاول : البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية . والوظيفية للعاملين في الشركات التجارية السودانية بغرض تحليل النتائج فيما بعد,لذا نرجو منكم التكرم بالاجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة(√) في المربع المناسب.

أولاً: النوع: ذكر انثى

ثانياً: الحالة الاجتماعية:عازب متزوج اخرى

ثالثاً: العمر اقل من 30 سنة 30 أقل من 35 من 35 أقل من 45

46 فاكثر

رابعاً:المؤهل العلمى : قبل الجامعي جامعى فوق الجامعي

خامساً:المسعي الوظيفي:عامل موظف رئيس قسم مدير ادارة

مدير عام

سادساً: سنوات الخبرة: اقل من 5 سنة 5 الى 10 سنة

11 الى 15 سنة

15 فاكثر

القسم الثاني : البيانات الأساسية

المحور الاول : عبارات التمكين الادارى

المستجيب الكريم : العبارات في الجدول ادناه تتعلق بقياس أبعاد التمكين الاداري

التمكين الإداري : هو منح العاملين قدرة التصرف وإتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها .

الرجاء وضع علامة (√) علي الاجابة التي تراها مناسبة وتعبّر عن وجهة نظرك

الرقم	تفويض السلطة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	توفر لي الادارة التفويض المناسب لانجاز مهام وظيفتي					
2	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية					
3	تثق الشركة في قدرتي على اداء المهام المؤكدة لي					
4	تمنحني الشركة المرونة المناسبة للتصرف في اداء مهامى					
5	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض					
	فرق العمل					
1	هنالك جو من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل					
2	تركز الشركة على أداء الفريق بدلاً من الاداء الفردي					
3	تسود الثقة بين أعضاء فرق العمل داخل الشركة					
4	فرق العمل داخل الشركة قادرة على حل مشكلات العمل					

					5	تدعم الشركة تشكيل فرق العمل
						التدريب
					1	توفر لى الشركة دورات تدريبية لتطوير مهاراتى
					2	تشجع الشركة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم
					3	تناسب الدورات التدريبية مع حوجة العمل
					4	تتاح فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل
					5	يوفر لى مديري فرصاً جيدة للتطوير الذاتى
						التحفيز
					1	اتلقى الحافز المالى بناءً على الذى ابذله
					2	يسمح لى نظام العمل فى الشركة بالمشاركة فى اتخاذ القرارات
					3	يتناسب الراتب الذى أتقاضاه مع المجهود الذى ابذله فى العمل
					4	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية بالشركة
					5	تم الترقيه بناءً على الكفاءة

المحور الثاني :

المستجيب الكريم : العبارات في الجدول ادناه تتعلق بقياس ضغوط العمل

ضغوط العمل: هي مجموعة من المواقف التي يتعرض لها الموظف أثناء عمله والتي تسبب له العديد من المشاكل النفسية والجسدية .

الرجاء وضع علامة (√) علي الاجابة التي تراها مناسبة وتعبر عن وجهة نظرك

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
1	توكل لي اعمال كثيرة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت					
2	اكلف بمهام خارج نطاق عملي وعلي حساب وقت عملي الرسمي					
3	الواجبات الملقاه علي عاتقي أكبر من الصلاحيات المؤكله لي					
4	العائد المادي لايتناسب مع المهام الوظيفية المؤكله لي					
5	لاأعتقدأن بقائي في هذه الوظيفة يخدم مستقبلي الوظيفي					
6	الإداره غير قادرة علي فض النزاعات داخل العمل					

المحور الثالث:

المستجيب الكريم : العبارات في الجدول ادناه تتعلق بقياس نية ترك العمل

نية ترك العمل: تعرف بأنها عدم رغبة الفرد في مواصلة العمل ، والتفكير ملياً في ترك الوظيفة ومحاولة البحث عن فرص عمل جديدة

الرجاء وضع علامة (√) علي الاجابة التي تراها مناسبة وتعبّر عن وجهة نظرك

م	العبارات	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة
	عدم الانضباط					
1	غالبا ما أفكر في ترك العمل بهذه الشركة					
2	أشعر بكثير من الإستياء تجاه الشركة التي أعمل بها					
3	يعتبر بقائي في عملي الحالي أمرا ضروريا لقلّة الخيارات الأخرى					
4	سوء معاملة المدير المباشر لي جعلتني أفكر بترك العمل					
	عدم المشاركة الفعالة					
1	سأقوم بترك عملي خلال السنة القادمة حتى دون توفر الخيار أفضل					
2	أشعر بأن الشركة التي اعمل بها إنتهكت العقد المبرم بيننا					
3	لم تفي الشركة التياً عمل بها بالعديد من الوعود تجاهي بالرغم من ايفائي بالتزامي تجاهها					
4	عدم اتاحة الفرصه في صنع القرار جعلتني افكر بترك العمل					
	عدم الاهتمام					

					1	بدات بسؤال أصدقائي ومعارفي حول فرص عمل في الشركات الأخرى
					2	صرفت مؤخراً كثيراً من الوقت في البحث عن عمل آخر
					3	عندما لا تتحقق شروط العمل التي أرغب بها أفكر في ترك عملي الحالي بدون توفر بديل
					4	أشعر بانني محبط كثيراً من الطريقة التي أعامل بها داخل الشركة

*المستجيب الكريم إذا وددت الحصول علي نسخة مجانية من نتائج هذه الدراسة نرجو إمدادنا بالمعلومات الآتية:-

E-mail	
Phone No	