



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

عمادة التطوير والجودة

متطلبات التمكين الإداري ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين  
دراسة الحالة (الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية  
القطاع العام والخاص)

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة

*The requirements of administrative empowerment and its role in  
achieving job satisfaction of employees*

*Case study (National Pension and Social Insurance Fund  
Public and Private Sector)*

إشراف الدكتورة:

أميرة محمد علي أحمد حسن

إعداد الطالب:

روى عمر عابدين الأمين

1440 هـ - 2018 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# استهلال

قال تعالى:

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالَمِ

الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

( التوبة : ١٠٥ )

# إهداء

إلى الذي أفنى من عمره لنكبر أبي العزيز رحمه الله

إلى التي أنارت بنور حبها وحنانها درب حياتي أُمي الفاضلة

إلى أخواني وأخواتي وصديقاتي

# شكر وتقدير

أسألك ربي بعزتك وجلالك أن تقبل مني هذا العمل خالصاً لوجهك الكريم اللهم علمنا ما ينفعنا وأنفعنا بما علمتنا وزدنا علماً.

قال تعالى: (...وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) (سورة النمل، الآية ١٩).

الشكر إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا عمادة التطوير والجودة قسم الدراسات والتطوير التي اتاحت لي فرصة الدراسة والبحث.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بشكري وامتناني إلى الدكتورة/ أميرة محمد علي لما قدمته من توجيهات قيمة من خلال إشرافها على كل مراحل البحث فلها الشكر والتقدير والإحترام. والشكر موصول إلى المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة وما قدموه من ارشاد ونصح.

والشكر أجزله موصول إلى أسرة الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية القطاع العام والخاص إدارة وموظفين على دعمهم ومساندتهم أبان الدراسة الميدانية.

والشكر إلى مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ن، كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لك من ساعدني.

والصلاة والسلام على سيدنا ونبينا محمد صلي الله عليه وسلم تسليماً كثيراً والحمد لله رب العالمين.

## المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على متطلبات التمكين الإداري ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية. وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض البحث، وإستخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع معلومات البحث، وتمثل مجتمع البحث العاملين بالصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية والبالغ عددهم (١١٦) موظف، وتم استرداد (٩٢) استبانة صالحة للتحليل كعينة ممثلة لهذا المجتمع، بمعدل استرداد بلغ (٧٩.٤%)

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي:

جاء مستوى متطلبات التمكين الإداري بتقدير متوسط لدى العاملين في الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية، بمتوسط حسابي (٣.٢٠) والنسبة المئوية لمجموع الإستجابات ٦٤.١%.

الرضا الوظيفي جاء بتقدير متوسط لدى العاملين في الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية، بمتوسط حسابي (٢.٦٢) والنسبة المئوية لمجموع الإستجابات ٥٢.٣%.

أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباط دالة إحصائياً مرتفعة وإيجابية بين متطلبات التمكين الإداري وبين الرضا الوظيفي للعاملين.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المفحوصين حول متطلبات التمكين الإداري والرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغيرات: النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية.

واستناداً إلى ماتوصل إليه البحث من نتائج ، فقد وضع مجموعة من التوصيات ، كان من أهمها ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الإداري والعقبات التي تحول دون تطبيقه ، وتشجيع المستويات الإدارية الدنيا من خلال على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم، واستقطاب الكفاءات البشرية لبناء قيادات المستقبل وتنمية مهاراتهم في تفويض السلطة وترشيد القرارات ، وأن يكون الرضا الوظيفي للعاملين وإعادة النظر في تصميم الوظائف وسلم الأجور والمكافآت من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام وأولويات إدارة الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية، على إدارات إدارة الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية تعزيز الإعتدال على فرق العمل في إنجاز الأعمال أكثر من اعتمادها على الأفراد أنفسهم، وبث روح العمل الجماعي وتقويتها في العمل.

## **Abstract**

The aim of the research is to identify the requirements of administrative empowerment and its role in achieving job satisfaction among employees of the National Pension and Social Security Fund , The researcher used the descriptive analytical approach to achieve the research objectives, The questionnaire was used as the main tool for collecting research information. The research unity of the National Pension and Social Security Fund (116) , And (92) samples were valid for analysis as representative sample of this community, with a recovery rate of (79.4%).

### **The main findings of the research are:**

The level of administrative empowerment requirements was average for employees of the National Pension and Social Security Fund, with an average of 3.20 and the percentage of total responses was 64.1%.

Job satisfaction was estimated at average by employees of the National Pension and Social Security Fund, with an average of 2.62 and the percentage of total responses was 52.3%.

The results showed a significant and positive correlation between the requirements of administrative empowerment and job satisfaction.

There were no statistically significant differences between the responses of the respondents on the requirements of administrative empowerment and job satisfaction of the employees due to the variables: gender, academic qualification, years of experience, degree of employment.



Based on the finding of The research result ,it has developed a set of recommendations . it was most importan that The need to pay attention to the development of workers' awareness of the dimensions of administrative empowerment and obstacles to its application , And encourage the lower administrative levels through the responsibility and to look at their mistakes as opportunities to learn, and to attract human resources to build future leaders and develop their skills in the delegation of authority and rationalization of decisions, And that the job satisfaction of employees and the revision of the design of jobs and the wage and reward waiver are among the main subjects of interest and priorities of the management of the National Pension and Social Security Fund, The management departments of the National Pension and Social Security Fund should strengthen the reliance on the work teams in the completion of the work rather than on the individuals themselves, and promote and strengthen the spirit of teamwork.

## فهرس المحتويات

م	المحتويات	رقم الصفحة
١	استهلال	أ
٢	إهداء	ب
٣	شكر وتقدير	ج
٤	مستخلص البحث	د-هـ
٥	Abstract	و-ز
٦	فهرس المحتويات	ح-ط
٧	فهرس الجداول	ي-ك
٨	فهرس الأشكال	ل
٩	فهرس الملاحق	م
<b>الفصل الأول: الإطار العام للبحث</b>		
١٠	مقدمة	١
١١	مشكلة البحث	٢
١٢	أهداف البحث	٢
١٣	أهمية البحث	٣
١٤	منهج البحث	٣
١٥	حدود البحث	٣
١٦	مصطلحات البحث	٤
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>		
١٧	المبحث الأول: التمكين الإداري	٣٠-٥
١٨	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي	٣٩-٣٠
١٩	المبحث الثالث: الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية القطاع العام والخاص	٤١-٣٩
٢٠	المبحث الرابع: الدراسات السابقة	٥٤-٤٢
٢١	أولاً: الدراسات السودانية.	٤٦-٤٢
	ثانياً: الدراسات العربية.	٤٩-٤٦
	ثالثاً: الدراسات الأجنبية	٥١-٥٠
	رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة	٥٤-٥٢
	خامساً: موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة	٥٥-٥٤

	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية	
٥٧	منهج البحث	٢٢
٥٧	مجتمع البحث	٢٣
٥٧	عينة البحث	٢٤
٦٤	أداة البحث	٢٥
٦٥	وصف الاستبانة	٢٦
٦٦	الصدق والثبات لأداة البحث	٢٧
٦٧	تطبيق الاستبانة	٢٨
٦٨	الأساليب الإحصائية	٢٩
	الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها	
٧٠	عرض وتحليل البيانات:	٣٠
٧٤-٧٠	بيانات المحور الأول: متطلبات التمكين الإداري	٣١
٧٥	بيانات المحور الثاني: الرضا الوظيفي	٣٢
٩٥-٧٥	مناقشة النتائج وتفسيرها :	٣٣
	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات	
٩٧	النتائج	٣٤
٩٧	التوصيات	٣٥
٩٨	المقترحات	٣٦
١٠٣-٩٩	قائمة المصادر والمراجع	٣٧
-	الملاحق	٣٨

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	جدول رقم
٥٨	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير النوع	١
٦٠	توزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي	٢
٦١	توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير الدرجة الوظيفية	٣
٦٣	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة.	٤
٦٥	محاور استبانة متطلبات التمكين ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين	٥
٦٧	معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	٦
٦٨	توزيع وتصحيح مقياس الاستبانة	٧
٧٠	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات، لعبارات البعد الأول: أسلوب التدريب المستمر	٨
٧١	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات، لعبارات البعد الثاني: أسلوب الاتصال الفعال	٩
٧١	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات، لعبارات البعد الثالث: أسلوب تحفيز العاملين	١٠
٧٢	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات، لعبارات البعد الرابع: أسلوب دعم الثقة	١١
٧٣	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات، لعبارات البعد الخامس: أسلوب الدعم الاجتماعي	١٢
٧٣	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات، لعبارات البعد السادس: أسلوب تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية	١٣
٧٤	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات، لعبارات البعد السابع: أسلوب فرق العمل	١٤
٧٥	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات، لعبارات المحور الثاني: الرضا الوظيفي	١٥
٧٦	ملخص لقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور استبانة متطلبات التمكين الإداري ودورها في الرضا الوظيفي للعاملين	١٦
٨٨	معاملات الارتباط لمحاور استبانة متطلبات التمكين الإداري ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي	١٧

٩٠	اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول متطلبات التمكين الاداري وتحقيق الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير النوع	١٨
٩١	اختبار (التباين الأحادي) لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول متطلبات التمكين الاداري وتحقيق الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	١٩
٩٢	اختبار (التباين الأحادي) لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول متطلبات التمكين الاداري وتحقيق الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	٢٠
٩٣	اختبار (التباين الأحادي) لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول متطلبات التمكين الاداري وتحقيق الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية.	٢١
١١٩	ملخص النموذج للاستبانة أداة البحث	٢٤
١٢٠	اختبار تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد للاستبانة أداة البحث	٢٥
١٢٠	معاملات نموذج الانحدار المتعدد للاستبانة أداة البحث	٢٦

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل
١٥	شكل رقم (١) أبعاد التمكين الإداري
٣٥	شكل رقم (٢) هرم ماسلو للحاجات
٥٩	شكل رقم (٣) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير النوع.
٦٠	شكل رقم (٤) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي
٦٢	شكل رقم (٥) توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير الدرجة الوظيفية.
٦٣	شكل رقم (٦) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة

## فهرس الملاحق

عنوان الملحق
ملحق رقم (١) قائمة أسماء المحكمين
ملحق رقم (٢) استبانة متطلبات التمكين الإداري ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين: مرحلة التحكيم
ملحق رقم (٣) استبانة متطلبات التمكين الإداري ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين: بعد التحكيم
ملحق رقم (٤) إحصائية مجتمع البحث

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث



## الفصل الأول

### الإطار العام للبحث

#### مقدمة :

يعد السعي نحو التميز من أكثر الموضوعات أهمية وحدثاً في المؤسسات السودانية اليوم حيث أصبح التميز في الأداء في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، حيث تأمل المؤسسات السودانية اليوم بأن ترى عاملها على قدر عالٍ من المسؤولية والولاء والإخلاص في خدمة أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، لعلمهم ويقينهم وإدراكهم بأن ذلك سينعكس على تميز ونجاح المؤسسة مما قد يجعلها رائدة وفي موقع تنافسي، ويعد التمكين الإداري أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة .

ومفهوم التمكين من المفاهيم والذي حاز إهتمام الباحثين والأكاديميين منذ مطلع الثمانينيات، وذلك لإرتباطه الوثيق بكفاءة وفاعلية أداء العاملين وإنتاجية المؤسسات وتحقيقها لأهدافها وغاياتها، يركز التمكين بصورة أساسية على المشاركة بين العاملين في تحديد أهداف المؤسسة والوسائل المناسبة لتنفيذها، حيث يظهر التمكين وعلاقته بالنظريات الإدارية القائمة على المشاركة . ويعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم بالغة الأثر في المؤسسة، فالعامل عندما يشعر بالرضا ينعكس ذلك على أدائه لعمله فيؤديه بنجاح، والمؤسسة التي يكون عاملها راضيين عن وظائفهم تتمتع بالاستقرار والقدرة على تحقيق الأهداف.

يمثل تمكين العاملين أحد متطلبات الرضا الوظيفي الذي يكون له أثر فعال على تحسين الأداء ورضا العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم .

ومن خلال عمل الباحثة في بناء أنظمة الجودة في المؤسسات المختلفة لاحظت بطئ سير العمل لدى العاملين حيث هنالك بعض من مديري الإدارات لا يؤمنون بأهمية الاستفادة من الفوائد التي يحققها التمكين الإداري للمؤسسة وماله فائدة من تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال منح مديري الإدارات العاملين الثقة والسلطة الكافية لإتخاذ القرارات لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية، حيث أنهم يعتقدون أن ذلك يعد نوع من أنواع التنازل أو التخلي عن سلطاتهم .

## مشكلة البحث :

من خلال ماتقدم وتأسسا عليه يمكن صياغة مشكلة البحث : ما متطلبات التمكين الإداري ودورها على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية؟

ويتفرع من هذا التساؤل عدة اسئلة يشارك البحث الإجابة عليها :

١. مامدى توافر متطلبات التمكين الإداري ( الثقة الإدارية، الدعم الإجتماعي ، الأهداف والرؤية المستقبلية ، فرق العمل ، الإتصال الفعال ، التدريب المستمر ، تحفيز الموظفين ) على تحقيق الرضا الوظيفي على مستوى الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية القطاع العام والخاص ؟
٢. مامستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية القطاع العام والخاص ؟
٣. إلى أي مدى توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متطلبات التمكين الإداري وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية القطاع العام والخاص ؟
٤. إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمتطلبات التمكين الإداري تعزى لمتغيرات (النوع ،الدرجة الوظيفية ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة )؟

## أهداف البحث :

- ١- معرفة مدى توافر متطلبات التمكين الإداري ( الثقة الإدارية، الدعم الإجتماعي ، الأهداف والرؤية المستقبلية ، فرق العمل ، الإتصال الفعال ، التدريب المستمر ، تحفيز الموظفين ) على تحقيق الرضا الوظيفي على مستوى الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية.
- ٢- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية القطاع العام والخاص.

٣- معرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متطلبات التمكين الإداري وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية القطاع العام والخاص.

٤- معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمتطلبات التمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس ،الدرجة الوظيفية ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة).

### أهمية البحث:

يتناول البحث موضوعا يتسم بالحدثة من حيث الإهتمام به من قبل المسؤولين وخاصة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي .

حيث يعتبر التمكين الإداري من الموضوعات الحديثة التي لم تحظى حتى الان باهتمام الدارسين .

كما تظهر الأهمية كذلك في أن التمكين الإداري ومتطلباته تعد من العمليات التي يتم بموجبها الإهتمام بالعاملين وتنمية قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة في إتخاذ القرار بما يتم منحهم من الحرية والثقة مما يزيد من مستوى الرضا لديهم.

يبرز دور التمكين في الوصول بالعاملين إلى مستوى عال من الرضا من خلال مايقدمه من معلومات علمية وعملية عن أهمية التمكين الإداري للعاملين بالتالي يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في التوضيح للمؤسسات عن أهمية التمكين ومايقدمه من نجاح .  
دعوة للمسؤولين ومديري المؤسسات بالأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة للنهوض بالمؤسسات التي يديرونها .

### منهج البحث :

المنهج الوصفي.

### حدود البحث:

١- الحدود المكانية : الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية القطاع العام والخاص

٢- الحدود الزمنية : ٢٠١٧-٢٠١٨م

## مصطلحات البحث:

### التمكين الإداري:

تقصد به الباحثة إجرائيا إعطاء الموظفين سلطات وحرية ومعلومات لصنع القرارات والمشاركة في إتخاذها وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم ضمن حدود مسؤولياتهم دون الرجوع إلى الرئيس.

ويقاس في هذا البحث من خلال استجابة أفراد عينة البحث على فقرات أداة البحث التي تم إعدادها لذلك الغرض .

### الرضا الوظيفي :

تقصد به الباحثة إجرائيا بأنه "الشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل أو شعور نفسي بالإرتياح أو السعادة نتيجة توفر عدد من الظروف البيئية والوظيفية التي توفر له قدر من المرونة لتساعده على إنجاز العمل وقدرة العاملين على التكيف مع هذه الظروف في بيئة العمل مما يجعلهم قادرين على الإنجاز بأفضل صورة ممكنة.

ويقاس في هذا البحث من خلال إستجابة أفراد عينة البحث على فقرات أداة البحث التي تم إعدادها لذلك الغرض.

### متطلبات التمكين الإداري :

تقصد به الباحثة إجرائيا كل ما يحتاجه العاملين في عملهم للنقل التدريجي للسلطة لدى العاملين ومنحهم مزيدا من الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات التي يتم قياسها من خلال درجة التقدير الكلية لأفراد العينة على أداة البحث التي تم إعدادها لذلك الغرض.

### الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية :

تقصد به الباحثة هو الصندوق الذي يقوم بتقديم خدمة المعاشات والتغطية التأمينية للمواطنين وفق المتطلبات التشريعية والقانونية محققين لمتطلبات العملاء ومايفوق توقعاتهم في القطاع العام والخاص.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات

#### المبحث الاول : التمكين الإداري

##### التمكين :

تعني كلمة التمكين لغة التقوية أو التعزيز وكذلك التمتين والترسيخ ، و أيضا تعني القدرة والإستطاعة ، وقد وردت الكلمة في القران الكريم في ست عشرة آية جاءت في اثني عشر سورة ، وبثمانية ألفاظ هي (مكناهم ، مكناكم ، أمكن منهم ، مكين ،مكنني ،يمكنن ، نمكنن ) (المعاني وآخرون ، ٢٠١١ م،ص١٨٢)

هو زيادة الإهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم ، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لإتخاذ قراراتهم ،ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم (الكبيسي ، ٢٠٠٥م ،ص١٣٦ )

عرف التمكين بأنه استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف وإتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة (أفندي ، ٢٠٠٣م ،ص ١١)

ويرى (مصطفى ) أن التمكين هو : نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ، كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة ،ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة إتخاذ القرار ، وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسئولاً عن جودة مايقدره أو يؤديه (مصطفى ، ٢٠٠٥م،ص١٢٦).

##### مفهوم التمكين الإداري:

ظهر مفهوم التمكين كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة ، وتقوم فكرة التمكين على توجه الإدارة العليا بمنح الثقة والسلطة وحرية التصرف للمرؤوسين في مجال أعمالهم (كرين ، ٢٠١٣ ، ص ٨٣). هو ايجاب ، قبول ، ممارسة ، هو التنفيذ الفعلي لمنح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرار وتحمل المسؤولية (اندرأوس ومعاينة ، ٢٠٠٨، ص٤٧)

عرفه ( الشهراني ) بأنه : توسيع صلاحيات العاملين ، وإثراء معلوماتهم ، ومعارفهم ، ومهاراتهم ، لصقل خبراتهم ، وتنمية قدراتهم على المشاركة في إتخاذ القرار وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة ، برفع مستوى أداهم في العمل ومواجهة المشكلات . ( الشهراني ، ٢٠٠٩ ، ص ٩ ) .

وعرفه ( جابر ) بأنه : تقنية إدارية حديثة يتم بموجبها منح العاملين صلاحيات واسعة ، ومزيداً من المشاركة في إتخاذ القرارات ، وتوفير فرص النمو المهني والحوافز اللازمة ، بما يعزز لديهم الفعالية الذاتية ، ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، وإتاحة مساحات من الإبداع وتميز الأداء المؤسسي . ( جابر ، ٢٠١٢ ، ص ٩ )

وعرفه ( العطار ) بأنه : عملية إدارية يتم من خلالها إكساب العاملين القدرة على إتخاذ القرارات ، ومواجهة مشاكل العمل بمنحهم الثقة والدعم ، ومشاركتهم المعلومات ، وزيادة مهاراتهم عن طريق التدريب المستمر ، لتحديد أهداف المؤسسة . ( العطار ، ٢٠١١ ، ص ١٠ )

كما عرفه ( المدهون ) ان التمكين يعني اعطاء السلطان والحكم والقوة او القوة لشخص أو مجموعة أشخاص وذلك لتحقيق أهداف معينة يتوخى المُمكن للممكن له تحقيقها ، ( المدهون ، ١٩٩٩ ، ص ١١٢ ) .

كما عرفاه ( مازن وعبدالعزیز ) بأنه: التقوية أو التعزيز و دعم البنية التحتية في المؤسسة ، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الإستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المؤسسة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة و حمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك . ( مازن ، عبدالعزیز ، ٢٠٠٦ ، ص ١٢ )

ويرى ( الشهراني ) بأنه " توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم ، ومعارفهم ، ومهاراتهم ، لصقل خبراتهم ، وتنمية قدراتهم على المشاركة في إتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة ، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات ( الشهراني ، ٢٠٠٩ ، ص 21 ) .

تأسيساً على ماورد أعلاه من هذه التعاريف المختلفة يمكن القول أن التمكين الإداري يمنح العاملين الفرصة للإستقلالية والمسؤولية وينمي لديهم تحمل المسؤولية وإتخاذ القرارات بالمشاركة في متابعة نتائجها .

## فوائد التمكين:

تجدر الإشارة إلى العديد من الباحثين والكتاب قد أشارو إلى التمكين الإداري بتحقيقه العديد من الفوائد منها مايتعلق بالموظف ، ومنها مايتعلق بالمؤسسة ويمكن حصرها كم نكرها الطائي وقتادة من قبل :

- ١- **فوائد خاصة بالموظف** : تعزي الإلتناء ، المشاركة الفاعلة ، رفع مستوى الأداء ، اكتساب المهارة والمعرفة ، المحافظة على الموظف في عمله ، الشعور بقيمة ومعنى الوظيفة ، تحقيق الرضا الوظيفي، تحمل المسؤولية، زيادة الدافعية ، زيادة الثقة بالنفس ، زيادة نسبة مقاومة العامل لضغوطات العمل .
- ٢- **فوائد خاصة بالمؤسسة**: تعزيز الولاء والإلتناء للمؤسسة ، زيادة فعالية الإبداع الإداري ، تحسين وزيادة إنتاجية العامل - مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجويد - تحقيق نتائج أداء جيد من حيث جودة العمل ، زيادة فعالية الإتصالات ، تحسين العلاقة بين العاملين ، زيادة القدرات لتحقيق الإمكانية الشخصية الفاعلة ، زيادة التعاون في حل المشكلات .(الطائي وقتادة ، ٢٠٠٨، ص٢٣٧)

**كما أن عزيز فقد اشار إلى أبرز مبررات التمكين والتي هي :**

- ١- جعل العاملين يشعرون بأنهم اساسيون في نجاح المؤسسة ويشعرون بقيمة أكبر من خلال التمكين وخصوصا عندما يمارسون عملية إتخاذ القرار في المؤسسة .
  - ٢- ان التمكين يبني الإلتزام ويخلق شعورا بالإلتناء .
  - ٣- يساهم يساهم في زيادة فاعلية المؤسسة ورفاهية العاملين .
  - ٤- يعمل على تنمية العلاقات الجيدة بين العاملين والعملاء والنتيجة النهائية ستكون تعزيز صورة جيدة للمؤسسة .
  - ٥- تقليص عبء العمل للإدارة العليا وتحسين تدريب العاملين ورفع معنوياتهم . ( عزيز ، ٢٠١١، ١٨)
- وتتعدد الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني مدخل التمكين حددها افندي في الآتي:**

١. حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
٢. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
٣. تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.
٤. الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.



٥. أهمية سرعة اتخاذ القرارات .
  ٦. إطلاق قدرات العاملين الإبداعية والخلاقة.
  ٧. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
  ٨. خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف العاملين .
  ٩. إعطاء العاملين مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.
- (أفندي، ٢٠٠٣، ص٤٣)

ومما سبق ذكره تستنتج الباحثة أن للتمكين الإداري أهمية للعامل و المؤسسة على حد سواء ،فهو يعزز من قدرات العامل ، ويعزز روح الولاء و الإلتزام للمؤسسة .

### تمكين العاملين و المفاهيم الإدارية الأخرى :

#### ١-تمكين العاملين و تفويض السلطة :

قد عرف التفويض تنازل الرئيس عن جانب محدد من سلطته إلى مرؤسيه ، ولابد من تحديد الإختصاصات والواجبات ،وتعريفها عند تفويض السلطة اللازمة لإنجازها.

مما تم عرضه مسبقا يوضح الاختلاف بين التمكين الإداري والتفويض لأن تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ و الوصول إلى الأهداف التنظيمية ، و هو لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل كما أنه حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها .

أما التمكين يعني توسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية دون الحاجة لتغييرها بالإضافة إلى أن العاملين الذين تم تمكينهم أي أعطوهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية. (الموسوي، ٢٠٠٤، ص٣٣)

#### ٢-تمكين العاملين و المشاركة :

تعد المشاركة المفتاح الأول و الركن الرئيسي لتمكين العاملين ، من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة التي تمكنهم من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها. فالعاملين بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل(أندراوس واخرون، ٢٠٠٨، ص٦١)

### ٣- تمكين العاملين والإثراء الوظيفي :

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة ، بجانب الإستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته ، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله ، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته ، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين ، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والعاملين والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته .(أندراوس وآخرون ، ٢٠٠٨ ، ص٥٩)

### النظريات الإدارية الخاصة بالتمكين:

هنالك مجموعة من المراحل التاريخية في الفكر الإداري الحديث والأساليب التي رافقت ظهور مفهوم التمكين إذ يمكننا توضيح ذلك من خلال ذكرها كالآتي :

### ١- الأساليب الكلاسيكية في الإدارة :

تنقسم الأساليب الكلاسيكية في الإدارة إلى ثلاثة أقسام : نظرية الإدارة العلمية ، النظرية الإدارية ، النظرية البيروقراطية ، والتي سيتم التفصيل فيها وفقا لما يلي :

اولا : نظرية الإدارة العلمية :

كانت من طرف فريدريك تيلور في عام ١٩١١ ، قام بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون أي مجال من المرونة أو التفاوت ، وذلك من أجل ضمان نتائج محددة تحديدا مسبقا .

أما فيما يخص عملية التمكين ونظرية الإدارة العلمية فهما على طرفي نقيض ، ولم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت ، لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيدا عن مفهوم التمكين او حتى التفويض ، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة و خاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الانساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي

### ثانيا: النظرية الإدارية :

النظرية الثانية في الأساليب الكلاسيكية هي النظرية الإدارية التي جاء بها هنري في عام ١٩١٦ والمتفحص بعمق لهذه النظريات التقليدية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات

في العمل، ولكن لا يجد مجالاً فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف.  
(ملح، ٢٠٠٦، ص ٢٦)

### ثالثاً: النظرية البيروقراطية:

ولدت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني ماكس ويبر وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر. ورأى بأن الحل هو في ما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات، والتركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى ويحدث هنا مرة أخرى، وكان جل هدف وغاية المفكر البيروقراطي هو تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد والبعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المؤسسة .

بعد التغيرات الكبيرة التي حدثت في العالم من حيث التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والاجتماعية وتغيرات العولمة، لم تعد البيروقراطية تفي بالغرض في ظل هذه التغيرات والتطورات، فمنذ عام ١٩٢٠ مع بداية بروز حركات جديدة توجه انتقاداتها لمبادئ الإدارة الكلاسيكية التي لا يحظى فيها الجانب الإنساني بحض وافر، ظهرت النظريات السلوكية. (ملح، ٢٠٠٦، ص ٢٧)

### ٢/ الاساليب السلوكية في الادارة :

بدأ التركيز على الجوانب الانسانية في العمل عام ١٩٢٠ كرد فعل للنظريات التقليدية السابقة التي لم يحظى فيها الجانب الانساني بحظ وافر، وان تعرضت للجوانب الإنسانية فبهدف زيادة الانتاجية وليس بهدف الانسان وتلبية رغباته وحل مشاكله .

### دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية

حيث بدأت بدراسة العوامل المادية مثل ( ظروف العمل ومستوى الإضاءة ) على إنتاجية العامل ثم اتجهت إلى متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان و العامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي.

وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل في المؤسسة وقَعَدت لمساهماته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية في قضايا الإبداع والابتكار والتفوق والتحدي والمشاركة في اتخاذ القرار وتمكين الموظف ومنحه حريات أكبر في العمل، ومن أهم هذه النظريات نظرية ماسلو للحاجات ن في تقسيم حاجات الإنسان إلى خمسة أقسام، التي بدت تمهد الطريق بشكل تدريجي نحو التمكين ورفع سوية العنصر البشري في منظمات الأعمال.(ملحم ٢٠٠٦، ص٢٩)

### ٣/ الأساليب الحديثة في الإدارة :

يوجد العديد من الأساليب الحديثة في الإدارة إذ حاولنا الإهتمام بالنظريات التي تبرز دور العامل داخل المؤسسة وتجعله شريك فيها وليس منفذ للأوامر ومنها:  
**حركة الجودة والتميز :**

التي تعنى أن يقوم المسؤول بتحسين دائم ومستمر في مختلف نواحي المؤسسة من خلال الاستفادة من جودة أداء العامل وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية ،لان أي مسؤول لا يستطيع تحقيق قدر من الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي دون الموظف لأنه العنصر المحوري في تلك العملية ،لان الوصول إلى التمكين يحتاج إلى انتماء العامل وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونه مع المؤسسة لتحقيقها. (ملحم ،٢٠٠٦، ص٣٣)

مما سبق ذكره تستنتج الباحثة ان مراحل تطور الفكر الإداري تتجه نحو مفهوم التمكين والمشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المؤسسة .

### خصائص التمكين الإداري :

صنفها ملحم وهي كالآتي :

١-الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير .

٢-الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل .

٣-المساءلة والمسؤولية عن نتائج اعمال العامل . (ملحم ،٢٠٠٦، ص٧)

ويشير الكبيسي إلى أن التمكين الإداري لايتحقق إلا من خلال تمكين العاملين على إختلاف

مستوياتهم ،وأن من خصائص تمكين العاملين مايلي:

١- التقرير الذاتي : ويعني حرية العاملين في اختياراتهم وانتماء اساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصناعة قراراتهم .

٢- الأهمية الذاتية : ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشارتهم وأهمية الواجب الذي يؤديه بالإهتمام الذي يحظون به .

٣- ثقتهم بأنفسهم : فالعاملين يدركون إمكانياتهم ومالديهم من طاقات ويتقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على انفسهم في مواجهة المشكلات .

٤- قدرتهم على التأثير : وهذا يعني ايمانهم بقدراتهم على أن يكون لهم دور فاعل في مؤسساتهم ، واحساس الآخرين بهم والاستئناس بمقترحاتهم والاحذ بأرائهم والاستفادة من ذلك كله .

٥- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة ، أو الدائرة وحتى المؤسسة التي يعمل بها العاملين . (الكبيسي، ٢٠٠٤، ص ١٤١)

ومما سبق ذكره ترى الباحثة أن التمكين الإداري للعاملين يعزز من المهارات والكفاءات الإدارية والتي بدورها تنعكس ايجابا على المؤسسة .

### أنواع التمكين

قسمت عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع :

أ - التمكين الظاهري : و يشير إلى قدرة العامل على إبداء رأيه و توضيح و جهة نظره في الأعمال و الأنشطة التي يقوم بها ، و تعتبر المشاركة في إتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري .

ب - التمكين السلوكي : و يشير إلى قدرة العامل على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات و تعريفها و تحديدها و كذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل و مقترحات حلها وبالتالي تعليم العامل مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل .

ج - تمكين العمل المتعلق بالنتائج : و يشمل قدرة العامل على تحديد أسباب المشكلات و حلها و كذلك قدرته على إجراء التحسين و التغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة .

( suominen : 2005:132 )

## ابعاد تمكين العاملين :

يرى (معالي، حيدر) أن للتمكين بعدين رئيسيين هما:

١. **البعد المهاري:** ويقصد به اكتساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة .

٢. **البعد الإداري :** ويقصد به اعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل اعضاء المؤسسة.

(معالي، حيدر، ٢٠٠١، ص ٢٣)

وقد حدد (Lashely & McGoldrick ,1999:25) ، اربعة ابعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة

لوصف او تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة وهذه الابعاد هي:

### اولا المهمة :

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للعامل الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظف من أجلها ، اي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الإستقلالية التي يتمتع بها العامل أو مجموعة من العاملين للقيام بمهام عملهم وإلى أي مدى يتم توجيههم ، أو حاجاتهم للحصول على إذن المهام التي يقومون بها ، وإلى اي درجة توضح سياسات وإجراءات المؤسسة ما يجب القيام به ، ومن ثم إعطاء الفرصة للعاملين للقيام بإنجاز المهام ، وإلى اي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال .

### ثانيا : القوة

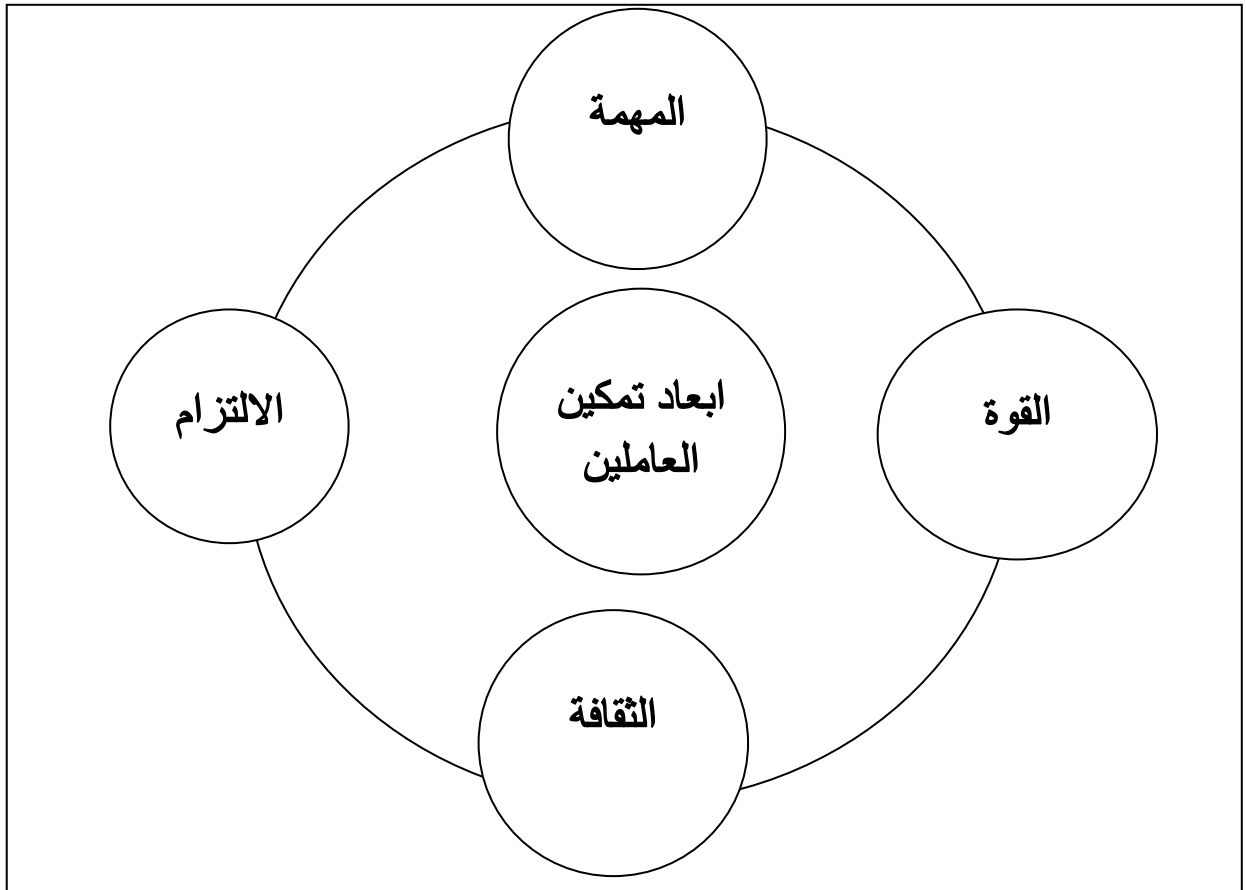
إن اول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين ، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة او العاملين على حد سواء ، ويأخذ بعد القوة بعين الإعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها العاملين نتيجة تمكينهم وماهية المهام التي يقوم به العاملين الممكنين ، وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها العامل محددة في المهام ، وإلى اي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين .

### ثالثا : الالتزام

يأخذ هذا البعد بعين الإعتبار إكتشاف مصادر التزام العاملين والإذعان التنظيمي لاسلوب محدد للتمكين ، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز العاملين من خلال توفير احتياجات العامل للقوة والاحتياجات الإجتماعية وزيادة الثقة بالنفس .

## رابعاً : الثقافة

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المؤسسة على تعزيز الشعور بالتمكين ، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل ان توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين ، ويعتمد نجاح استراتيجيات التمكين على بيئة المؤسسة واسلوب تنفيذها لعملية التمكين ، فإذا تم إدارة بيئة المؤسسة واسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الانتاجية ،والجودة وتقليل التكاليف ، وتحقيق المرونة في العمل ، ورفع مستوى الرضا الوظيفي ، أما الادارة السيئة أو الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فإنها تزرع الثقة داخل المؤسسة ،الذي بدوره قد يؤدي إلى أن يخسر العاملين من مبادرة الادارة ،وبالتالي لايمكن النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمؤسسة ، ويمكن للمنظمات الاختيار من تلك الابعاد ما يتلاءم مع قدراتها واحتياجاتها (Lashely & McGoldrick ,1999:25) .  
كما يمكن تلخيص أبعاد تمكين العاملين في الشكل التالي :



الشكل (١) ابعاد تمكين العاملين

## اساليب التمكين الإداري:

### ١- اسلوب القيادة الذاتية :

ذكر الجميلي ان تمكين المرؤوسين من الاساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فعالية المؤسسة ،هذا الاسلوب يقوم على منح صلاحيات اكبر للمستويات الإدارية الدنيا ،ويركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات او السلطات من اعلى إلى اسفل. (الجميلي ، ٢٠٠٨، ص٤٩)

### ٢- اسلوب تمكين العاملين :

يقصد به عندما تبدأ العوامل الادراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار (الجميلي، ٢٠٠٨، ص٥٢).

### ٣- اسلوب تمكين الفريق:

يقوم هذا التمكين على اساس بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا فعمل الفريق يعد اسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ،من اجل تطوير قدراتهم وتعزيز الاداء المؤسسي (ملحم، ٢٠٠٦، ٤٠)

## متطلبات التمكين الإداري:

### ١-الثقة الإدارية:

إن أساس عملية التمكين الإداري هو الثقة وعرفها بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة ، ويمكن الاعتماد عليها، فثقة القيادة بنفسها هي من ثقة القيادة بتابعيها، وتتمثل بكيفية بناء القائد للثقة في كل فرد من أفراد المؤسسة . (الابراهيم ، ٢٠٠٨، ص٢٠)

إن الثقة من اهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين التمكين الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها. والتمكين بدوره يشكل دافعا نحو بذل طاقة غير عادية من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل، وهذا بطبيعة الحال يقود نحو دافع من نوع آخر وهو تطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم، وتبين الدراسات بأن المرؤوسين الممكنين تتكون لديهم رغبات ودوافع أكبر نحو اكتساب معارف جديدة من خلال الإقبال على دورات



الحاسوب واللغة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من التقنيات وذلك بشكل يفوق أقرانهم ممن لا يتوافر لهم قدر مماثل من الصلاحيات أو التمكين (Rothstein et al ، ١٩٩٥، p ٢٠).

وكما يقول فرانسيس فوكوياما بأن الثقة هي أهم رأس مال اجتماعي وأن العجز في رأس المال هذا، "الثقة" يعد أخطر من العجز في ميزان مدفوعات الدول (Fukuyama, 1995، p٧٣)

وقد ذكر ملحم ان الثقة تتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين ، وأن يكون القائد في صف المرؤوسين فيما يحدث لهم من خير أو شر ويشاركهم همومهم ومشاكلهم وهذا الاهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها وبالتالي بذل طاقة أكبر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل وكذلك يعطي الدافع لتطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم وإن أهم العوامل والمقومات التي يمكن أن تدعم الثقة وتعززها بين أفراد المؤسسة تتمثل بما يأتي:

#### أولاً : الكفاءة:

يثق البعض من خلال التمتع بالكفاءة والمهارة. وأحياناً نستبدل كلمة الثقة بكلمة كفاءة أو مهارة ، وهذه الثقة أصبحت ضرورية في منظمات الأعمال والمؤسسات المختلفة أكثر من أي وقت مضى، إذا ما أراد المديرون التحول عن المنظمات التقليدية الهرمية والوظيفية المتخصصة، فبحكم التخصص كان المدير يعلم ويعرف وعلى مهارة أكبر من أي عامل في القسم أو في الدائرة، ولكن الآن ليس شرطاً لازماً أن يكون المدير أعلم أو أكفأ من مرؤوسيه فوظيفته تنسيق مهاراتهم أكثر من إتقانها، إذن وظيفة مدير القرن الواحد والعشرون وظيفة تنسيقية كما يؤكد ذلك بيتر دركر، هي تنسيقية للتخصصات المختلفة، ودور الثقة مهم فتزداد ثقته بهذه التخصصات التي يعمل على تنسيقها بمقدار كفاءة المتخصصين فيها، ومن هنا فهو يمنحهم ثقته التي بطبيعة الحال يتبعها منحهم حرية في التصرف وتمكيناً واستقلاليةً ومناخاً مناسباً للإبداع والابتكار والتميز والتعلم الدائم. (ملحم ،٧١، ٢٠٠٦)

#### ثانياً : العمل الجماعي والجماعة :

العنصر الثاني الداعم والمعزز للثقة هو الجماعة والعمل الجماعي، بشرط توافر عوامل مشتركة بين الجماعة من التعاون والمساواة والتعاقد والتكامل والهموم والطموحات والآمال المشتركة، يتضمنها علاقة وتعارف وصلات، وقد تحيا الجماعة حياة مشتركة وفقاً لنظام خاص. والجماعة قد تُشكّل كفرق عمل من أجل إنجاز مشروع ما أو حل مشكلة ما. ففرق العمل أو جماعات العمل تدعم الثقة وتعززها

لأنها تعزز الكفاءة، كما أن فرق العمل التي تقوم بالعمل الجماعي تقوم بأعمالها بشكل غير رسمي، والثقة هي من أهم مقومات التنظيم غير الرسمي، والتنظيم غير الرسمي هو التنظيم العفوي الذي ينشأ عن الثقة بين أعضاء التنظيم. (ملحم، ٧٢، ٢٠٠٦)

وتجارب عمل الفرق في مؤسسات الدول العربية يشوبها الكثير من المشاكل والعيوب من خلال المنافسة بين الأعضاء ونتيجة للصراعات ووجود التكتل والتحيز والشللية. وإذا تم التخلص من هذه العيوب وعمل الفريق بشكل متجانس ومتّحد ومتوافق ومتعاون ومتكامل، فإن ذلك سيؤدي إلى الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، وكذلك بين الإدارة والفريق وبين الفرق المختلفة وهذا بدوره يؤدي إلى تفعيل عملية التعلّم والتجديد وإنتاج المعرفة والمشاركة في المعلومات وتداول المعرفة وانسياب المعلومات، بشكل حر يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ومن ثم يؤدي إلى تشجيع الإدارة على التخلي عن بعض صلاحياتها للفرق ومنحها مزيداً من التمكين بعد الثقة التي تؤدي إلى التمكين ومنح العاملين مزيداً من الحرية والاستقلالية. (ملحم، ٧٣، ٢٠٠٦)

### ثالثاً: الانتماء

يعد الانتماء من العوامل المساندة للنقطتين السابقتين؛ الكفاءة والجماعة. والثقة هنا تعتمد على مدى استعداد العاملين في المؤسسة للوقوف خلف أهداف المؤسسة وغاياتها. والانتماء لأهداف المؤسسة وغاياتها لن يتحقق دون رؤية مشتركة لأهمية هذه الأهداف من وجهة نظر العاملين، والمشكلة أن كثيراً من المؤسسات تعاني وتتذمر فيها الإدارات من عدم ولاء المرؤوسين وانتمائهم. والمشكلة التي تقع فيها الإدارات أنها تتجاهل عدم فهم واستيعاب وقناعة العاملين بأهداف أو غايات المؤسسة ببساطه، لأن هذه الأهداف والغايات من وجهة نظر العاملين هي فقط تخدم المديرين أو المساهمين على حساب العاملين، فلا تتحقق الرؤية المشتركة التي تعدّ متطلباً أساسياً لانتماء العاملين ووقوفهم خلف غايات المؤسسة مدافعين عنها.

إن الانتماء المشترك لغايات وأهداف المؤسسة ورسالتها ينسجم ويتماشى مع وجود أفراد بموصفات الريادة ومؤسسات بأشكال منبسطة أفقية في هيكلها التنظيمي ومديرين يشرفون على عدد أكبر من ذي قبل، بسبب توافر الموظف والعامل صاحب المعرفة والخبرة، وبتوفير برامج التمكين التي تؤدي إلى تحقيق نتائج عالية في مستويات الأداء. (ملحم، ٧٣، ٢٠٠٦)

## رابعاً : الإتصال

لموضوع الإتصال هنا اهميته وعلاقة مع محور الثقة، ذات العلاقة الوثيقة بالتواصل والإتصال بين أفراد المنظمة، لبناء جو من الثقة، فالإتصال هو بمنزلة أداة أو آلية لتنشيط وتكريس الثقة بين العاملين بتبادل المعلومات والتغذية الراجعة وتبادل المشورة والنصيحة، فلا يمكن تحقيق الثقة بين الناس دون اتصال ودون رسائل متبادلة بين الأطراف المتبادلة. (ملحم، ٧٤، ٢٠٠٦)

## خامساً : الثقة بالنفس

الثقة قد تكون بالنفس وقد تكون بالغير، وهنا نتحدث عن الثقة بالنفس وكيف يمكن للقائد مثلاً أن يصنع الثقة بمرؤوسيه. ومن المهم أن يكون لدى القادة ثقة بالنفس وثقة بالآخرين وخلق الظروف والبيئة المناسبة للثقة بالمرؤوسين؛ لكي يقوموا بأعمالهم بكفاءة عالية واقتدار. والثقة بالناس لا تتحقق بالكلام والخطابات، ولا يمكن خلق الثقة بالناس من خلال أن نربت على أكتافهم، ونثني عليهم أثناء قيامهم بالعمل. فهي ترتبط بالنجاح فعندما تتوقع أنك ستنجح فهنا تتولد الثقة التي تدعم الجهد اللازم لتحقيق النجاح. وعندما تتكون الثقة في النفس يتكون عندها الاستعداد لبذل جهد من أجل تحقيق ما هو مطلوب. (ملحم، ٧٤، ٢٠٠٦)

## ٢ - الأهداف والرؤية المستقبلية

إن بناء الرؤية تمثل الخطوة الصحيحة نحو التمكين الإداري، فالرؤية تزود العاملين بالإحساس، ما الذي سنقوم به لاحقاً، وبالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد قيادة المؤسسة بأنه صحيح، ويجب أن يتم دعم رسالة المؤسسة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المؤسسة عن طريق إعطاء العاملين حيز ومتسع للقيام بالعمل واعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات وقد تمثل هذه الرؤية تحدٍ حقيقي نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها كثيراً من المؤسسات. فعملية نجاح التمكين الإداري تعتمد وبشكل أساسي على تولية الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين والعمل على ربط برنامج التمكين الإداري بأهداف وقيم المؤسسة بمعنى أن نرى من العاملين مركز استقطاب للأفكار التي من شأنها تسيير العملية في المؤسسة بالطريقة الناجحة، إن العاملين هم الأكثر رؤية لما تحتاجه وتتطلبه المؤسسة (العتيبي، ٢٠٠٤، ص ٤١).

ويمكن للمؤسسة أن تحقق درجة عالية من التمكين الإداري، إذا أدرك العاملين أهداف ورؤية المؤسسة في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، ويترتب على ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل (حسن، ٢٠٠٢، ص ١٧)

وسمات المؤسسة ذات الرؤية تتحقق من خلال مساهمة كل فرد من أفرادها ومن خلال قدراتهم التفاعلية والتكاملية والإبداعية في المشاركة في البناء، تلك القدرات التي تتطلب مناخا من التمكين وحرية التصرف والانتماء الداخلي لدى هؤلاء العاملين.

### ٣- فرق العمل:

فرق العمل كأحد الاسس والاليات الاساسية لتطبيق التمكين والتحسين الإداري وفريق العمل هو عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون مع بعضهم من اجل تحقيق اهداف مشتركة ومحددة، والبعض يعرف فريق العمل على انه مجموعة من العاملين يتميزون بوجود مهارات متكاملة في ما بينهم، وافراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة، وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم (محمد خميس، ٢٠١٢، ص ١١)

ان العاملين الممكنين يجب أن يشعرو بأن يعملون في وحداتهم معا وبشكل جماعي من أجل حل مشكلات العمل، ويعتمد تطوير فرق العمل في المؤسسة على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق لمعالجة أي صعوبات تواجههم، ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزم بتحقيق أهداف مشتركة بالإضافة للتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية (المعاني، وأخو رشيد، ٢٠٠٤، ص ٢٥٨-٢٣٤).

يعد بناء فرق العمل من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفعالية وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على المشاكل من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المؤسسة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها، مع الحرص في تفعيل الرقابة على الاداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو مايقوم به من عمل في

ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي (عارف، ٢٠٠٤، ص ٥٣)

يعد فريق العمل وسيلة مهمة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، إذ إن جوهر فكرة الفريق تتجسد في الابتعاد عن العملية في التصرف وفي اتخاذ القرار وإن أفضل الاتجاهات لحل مشاكل العمل هو الجهد المشترك للفريق، ويعرف فريق العمل بأنة مجموعة من الأشخاص ذات أهداف جماعية مشتركة وتمثل الأهداف الجماعية الجانب المهم في الفريق. (Goetsch, David, 1997, p231) كما أشير إلى الفريق على أنه عدد من العاملين تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها ( Certo, Samuel, 2000, p114 )

يؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة العملية ، كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن العاملين يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة. (عبد الغني ، ٢٠٠٥، ص ٥)

يرى راضي بأن فريق العمل يجب ان يتمتع بمهارات متكاملة ويلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية ،وله سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية ،ولذلك يعد تشكيل فرق العمل احدى الاليات المهمة لتطبيق التمكين الإداري في المنظمات . (راضي ، ٢٠١٠، ص ٦٤)

أهم صفات فرق العمل الفعال هي :

١- اللارسمية .

٢- وضوح الأهداف.

٣- التعاون بين اعضاء الفريق.

٤- المشاركة والالتزام بتحقيق اهداف المؤسسة (عبد الغني ، ٢٠١٢، ص ٧).

عليه تستنتج الباحثة اهمية تكوين فرق العمل بين الموظفين لمواجهة المشاكل التي تواجههم من خلال اعمالهم ، مما يؤدي لزيادة الرضى لديهم في اداءهم لاعمالهم.

#### ٤- الإتصال الفعال

هي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات وهي عملية فهم المعلومات وتميرها من شخص إلى آخر فالإتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص ابداء الرأي وتبادل الافكار والاراء والمعلومات ،وهذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم باهداف المؤسسة ورسالتها وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف واهتمام الادارة بايجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على اداء اعمالهم ، وسهولة وصول الموظف إلى اصحاب القرار وشرح مواقفهم (راضي ،٢٠١٠، ص١٤)

الإتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الابداع والابتكار، ويختصر كثيرا من الجهود (الجميل ،٢٠٠٨، ص٥٤)

يسهم سهولة انسياب الإتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المؤسسة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين ، حيث يسهم الإتصال وتبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل افكاره ومشاعره واتجاهاته بفعالية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل ،مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الإتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل (سلامة ،١٩٩٩، ص ١٤)

وقد تم وضع العديد من التعاريف للإتصال والتي منها :

١.نقل الاراء والمفاهيم والافكار وتلقي ردود الفعل عن طريق نظام دقيق للتغذية الراجعة لغرض التوصل إلى تعديل سلوك معين.

٢.فن خلق التفاهم بين العاملين اي تبادل ونقل الافكار والمعلومات ونشرها بين العاملين والمجموعات . (الخطيب، سالم ،٢٠٠٩، ص٣١١)

الإتصال الإداري هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهي

وسيلة تبادل الافكار والاتجاهات والرغبات والاراء بين أعضاء المؤسسة،ويحقق الإتصال التعاون الذهني والعاطفي بين أفراد المؤسسة، وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك ،وهو عملية هامة لاجداث التغيير في السلوك البشري (سعد ،٢٠١٢، ص٤٣) .

عملية الإتصال هي عملية مكثفة ولا تتم بشكل موسمي أو دوري أو بشكل نادر وإنما تتم بشكل دائم. ففي المؤسسات الناجحة لا يوجد حواجز بين رئيس ومرؤوس ولا يوجد رسميات في الخطاب ولا يوجد خوف من المسؤول لأن مصلحة المؤسسة ومصلحة العمل همّ واحد لكل من المرؤوس والمسؤول فقد يقف المرؤوس في اجتماع ما، ويوقف الرئيس عن الحديث، أي يقاطعه دون ممانعة ودون تكّون مشاعر معادية بين الطرفين.(ملحم ،٢٠٠٦،٦٢)

يعد تحقيق الإتصال الجيد في نقل وتبادل وتوفير المعلومات داخل المؤسسة من العوامل المرغوبة في التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين والتنسيق بين الاقسام والمستويات الإدارية وفي تمكين المرؤوسين (صلاح ،٢٠١١،ص٣١٠)

ويعلّق توم بيترز ووترمان في كتابيهما "البحث عن التميز" على الممارسات التي تحدث في المنظمات غير الناجحة، مؤكدين أن المديرين التنفيذيين لا يجتمعون بالدوائر الأقل، أو نادراً ما يحصل ذلك دون أجنده رسمية، والمديرون والموظفون يتخاطبون فيما بينهم من خلال الخطابات الرسمية، وفي زماننا هذا الكثير من المؤسسات تستخدم الإنترنت أو الإنترنت في نقل المعلومات الرسمية وغير الرسمية، ولكن في مؤسسات الدول النامية، ما تزال عملية الإتصال عبر الإنترنت محدودة ولا تكاد تجد ذلك الحوار بين أعضاء المؤسسة عبر الإنترنت، على الرغم من أنّ هذه التقنية تتوافر لكل موظف، ولكن دون استثمارها بالشكل الأمثل.( ملحم ،٢٠٠٦،٦٣)

#### ٥- التدريب المستمر :

تحتاج المؤسسة أن تبذل جهود حثيثة ومكثفة لتدريب المديرين والعاملين ،و تم التنويه على أهمية التدريب الذي يحقق للموظف الإطلاع الشامل على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها. فالتدريب على قيادة التمكين ، التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية، التدريب على مهارات الإتصال وحل المشاكل التدريب على مهارات اتخاذ القرار، مهارات التعامل مع فرق العمل متطلبات أساسية لتقبل التمكين وللحصول على النتائج المأمولة .

عرف احد الباحثين أن التدريب على انه كل عمل من شأنه ان يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان الالمام بدقة العمل وظروفه أو خلق مهارات تنموية أو ادارية تحتاج اليها المؤسسة فالتمكين يتطلب اسباب المعرفة والادوات اللازمة للتصرف الفعال والمهارة بصفة مستمرة (يونس واخرون ، ٢٠٠٩،ص٦٠)

وأكد Jones et al (1996) الحاجة للتحويل من مفهوم المراقبة والتحكم إلى مفهوم التمكين لكي يمكن للعاملين المساهمة وإنجاز العمل بشكل أفضل. و هذا يتطلب تأكيد مهارات جديدة للمديرين لتعظيم جهود العاملين. وهذه المهارات تتعلق بالإشراف، التسهيل والتيسير، الالتزام والثقة، تقدير التعلم وتملك العاملين، الاندماج مع قيم المنظمة، التفويض، والثقة الذاتية للعاملين التي تمثل صفة أساسية لمشاركة العاملين.

عندما نتحدث عن التدريب فإنه لمن المؤكد أن التدريب ورفع كفاءة أداء الموظفين من أهم السبل لكسب المعرفة وتحسين أداء العاملين وتنمية المواهب، ولكن التدريب يجب أن يكون من أجل رفع مستوى الأداء كما ونوعاً ومن أجل كسب المعرفة. (Salaman and Mabey, 1995,p134) يجب أن يكون الهدف من التدريب منح الموظف مهارات متعدّدة وليست مهارة واحدة حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة، وهذا يساهم بدوره أيضاً في القضاء على الروتين في العمل وما يصاحبه من ملل وسأم. وفرصة بقاء الموظف في العمل وعدم الاستغناء عنه ترتبط بعدد الوظائف والمهارات الأفقية التي يتقنها داخل العمل، بحيث يمكن للعامل التناوب على مواقع مختلفة ومن موقع إلى آخر حسب الحاجة، علماً بأنه من غير الممكن حدوث مثل هذا التناوب إذا لم يكتسب الموظف على مهارات مختلفة في العمل. (Koontz ,1999,43)

تلاحظ الباحثة مما ذكر اعلاه أنّ الإدارة يجب عليها التغيير من المنهج التقليدي في التدريب إلى المنهج الحديث الذي يتسم بالمرونة من خلال التدريب المستمر للعاملين على مهارات متعدّدة بحيث تعطي للموظف مرونة أكبر ومعرفة أوسع ومهارات متنوعة تمكنهم من التكيف بشكل أكبر والاستجابة بمرونة أفضل مع متطلبات العمل المتغيرة والمتقلبة مع التغيرات والتقلبات التي تشهدها الأسواق في الوقت الحاضر والتقدم السريع للمؤسسات .

## ٦- الدعم الاجتماعي

في حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن العاملين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصّح في حالة ارتكاب أخطاء، لكي يشعر العاملين بالتمكين الإداري الفعلي لا بد ان يشعرو بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم وهذا يزيد من ثقة العاملين بالمؤسسة ( عدنان ، ٢٠٠٨، ص٢٠ ) .



إنه ذلك الشعور بالقدرة على الفعل والتأثير وكل ما يحتاجه العامل لتقوية هذه الحالة هو الدعم من الإدارة والدعم من القيادة في أي مساهمة أو نشاط لكي تتعزز هذه الروح وتستمر، المهم هو قيام القيادة ببناء المناخ والبيئة المناسبة لتشجيع العاملين على أن يبدأوا بخطوات بسيطة، وأن يشعروا بأن هذه الخطوات لها أهمية ومساهمة، وهذا مهم في خلق نظام منتج وثقة بالنفس. (ملحم ٢٠٠٦، ص ٨١)

## ٧- تحفيز الموظفين

على الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين إلا أنه ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسئولية . لذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسئولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر ، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسئولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق . مما سبق يتضح أن الثقة والحوافز والمعرفة والمهارات والمعلومات وتدفعها بشكل حر وواضح ، لهي جميعاً من أهم مقومات التمكين بصفته مفهوماً من مفاهيم الإدارة الجديدة (ملحم ٢٠٠٦، ص ٥٣).

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي ، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم ، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الاداء ، لكي لا تمنح الحوافز الا لمستحقيها ، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير اداء العاملين والمؤسسات كنتاج نهائي للتمكين (علاقي ، ٢٠٠٠، ص ٧٥)

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها

العاملين بأهداف المؤسسة (الجميل ، ٢٠٠٨، ص ٦٣)

ان نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب العاملين واشباع حاجاتهم ، ويعزز من استمرارهم في

العمل ، كما يثير المنافسة فيهم لتحسين الاداء ، ويوفر المناخ التنظيمي الايجابي ، مما يسهم في

شعورهم بالرضا والولاء التنظيمي (الطراونة ، ٢٠٠٦ ، ص ٤٧)

لا يمكن اعتبار الحوافز المادية هي كل شيء، فهناك أيضاً حوافز معنوية مثل المساواة

والعدالة والتقدير الشخصي. هذه الأمور قد يهتم بها الموظف وخاصة في الدول العربية أكثر منها في

الدول الغربية؛ لأن العربي عنده ثقافة وتربية ترتبط بالتقدير والاحترام والمشاعر أكثر من الغربي الذي يهتم بشكل أكبر في الأمور المادية. (الكبيسي وعامر، ٢٠٠٤، ص ٢٣)

وعندما نتحدث عن العدالة والمساواة في العمل فإنه من العدالة أيضا أن الناس الذين يتحملون مسؤولية أكبر في تحقيق أداء أكبر وربحية أعلى أن يحصلوا على نصيب من المكاسب والمنافع. فعندما تذهب المكاسب الناجمة عن أداء الموظفين وإنتاجيتهم وولائهم وانتمائهم وجهدهم الإضافي، للمساهمين أو للإدارة العليا، فإن العاملين سينظرون إلى هذه الممارسات بنظرة الريبة والشك ويعتقدون بأنها ممارسات غير عادلة مما يؤدي حتما إلى تقليل ذلك الجهد الذي يبذلونه. (Daft, 1997,p102)

ونكر ملحم أما الحوافز فهي قبلية وبعديّة في موضوع التمكين:

**أ/ الحوافز القبلية:** أي قبل سلوك التمكين حيث تشجع الإدارة الموظفين على ممارسة التمكين من خلال التشجيع على روح المبادرة والمخاطرة وعدم الخوف من التجربة والخطأ وعدم الخوف من الفشل غير المتعمد، بهذا تتشكل دافعية قوية لدى العاملين وخاصة في المستويات الدنيا من المؤسسة على القيام بأدوار يتمثل فيها تحمل المسؤولية والتصرف باستقلالية وحرية.

**ب/ الحوافز البعدية:** فهي بعد التصرف سواء نتج عن هذا التصرف أو السلوك نتائج إيجابية أم لم ينتج فالمهم نوعية وجودة تلك السلوكيات التي يقصد منها الوصول إلى نتائج إيجابية قد تتحقق وقد لا تتحقق بفعل أسباب غير متوقعة. وهذه الحوافز البعدية تنقسم إلى قسمين:

**١/ حوافز مادية:** هي مثل الحوافز المرتبطة بالأداء مثل المشاركة بأسهم المؤسسة ، ومهما كانت هذه الحوافز فلا بد من أن تتأكد الإدارة من ربطها بشكل مباشر مع نتائج الأداء ذات العلاقة: بتحمل المسؤولية، وروح المبادرة والمرونة في التفكير، والمشاركة في حل مشاكل العمل، والمساهمة في تقديم اقتراحات جوهرية لتحسين إجراءات العمل، ومكافأة استعداد العاملين على المشاركة في المعلومات وروح الفريق.

**٢ / حوافز معنوية:** في هذا يجادل السياق علماء مثل كرس آرقريس بأن الحوافز الخارجية لا تؤدي إلى الانتماء. ويوضح بأن هنالك علاقة قوية بين الانتماء والتمكين، ومن هنا فهو يشجع على الانتماء الداخلي الذي لا يتحقق إلا من الدوافع الداخلية(ملحم ،٢٠٠٦، ص٩٨)

ومما ورد ذكره ترى الباحثة أن الحوافز ترتبط بشكل أكبر في الدوافع الداخلية عند العامل. ؛ فلا بد من تقدير جهده من خلال نظام للحوافز . فهذا سيعزز لديه روح المبادرة ويزيد مستوى الرضا لديه مما ينعكس ايجاباً على اداءه لعمله وعلى المؤسسة .

### لإنجاح عملية التمكين الإداري:

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم تبنى التمكين ليس اختيار سهل. وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل ، فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة". وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة. و اقترح ابو المجد الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين : (ابو المجد، ٢٠٠٨، ص ٩٢)

### الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير :

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين :

١.تحسين خدمة العملاء.

٢.رفع مستوى الجودة.

٣.زيادة الإنتاجية.

٤.تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.

٥.تخفيف عب العمل عن المدير.

وأياً كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد. ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم. ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين. يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات. حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين. (ابو المجد، ٢٠٠٨، ص ٩٣)

### الخطوة الثانية: تهيئة المديرين :

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة. قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. (ابو المجد، ٢٠٠٨، ص ٩٤)

#### **الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي سيشارك فيها المرؤوسين:**

أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمدرء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي. يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر. (ابو المجد، ٢٠٠٨، ص ٩٤)

#### **الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل :**

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالعاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من العامل الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي. (ابو المجد، ٢٠٠٨، ص ٩٥)

#### **الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات :**

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل. يجب أن يتوفر للعاملين المكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم. (ابو المجد، ٢٠٠٨، ص

(٩٥

## الخطوة السادسة: اختيار العاملين المناسبين :

يجب على المديرين اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار العاملين المتقدمين للعمل. (ابو المجد، ٢٠٠٨، ص ٩٥)

## الخطوة السابعة: توفير التدريب:

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الإتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين. (ابو المجد، ٢٠٠٨، ص ٩٦)

## الخطوة الثامنة: الإتصال لتوصيل التوقعات:

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم. ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين ، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير. (ابو المجد، ٢٠٠٨، ص ٩٦)

## الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير :

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المؤسسة. حيث يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل ، فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني. فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات العاملين وتقديم حوافز لهم للمشاركة. حيث يمكن أن يحصل العاملين الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج. (ابو المجد، ٢٠٠٨، ص ٩٦)

## الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج :

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبنى برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فأنا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات

الجديدة لبرنامج التمكين. وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة. (ابو المجد، ٢٠٠٨، ص ٩٧)

### خصائص المؤسسات الممكنة:

إن المؤسسة الممكنة يجب ان يتوافر فيها عدد من الخصائص وهي كما ذكرها الرشودي:

١. وجود الدعم والمساندة والإدراك من القيادة لمفهوم التمكين.
٢. ترسيخ بين الادارة والعاملين لمواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسة
٣. وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين واستمرار العمل به .
٤. تبني المنظمات للعلم والمعرفة والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم .
٥. وجود فرق العمل المتمكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات (الرشودي، ٢٠٠٩، ص٦٢)

### المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

#### تعريف الرضا الوظيفي:

لغة الموافقة والقبول وعدم الممانعة، والرضا هو السعادة الناتجة من اتمام ما كان المرء يطلبه ويتوقعه أو يرغب فيه ويتمناه (الدوسري، ٢٠١٣، ص٤١)

الرضا الوظيفي هو تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة من المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها العامل نحو عمله، و يتحقق الرضا الوظيفي عندما يتساوى/أو يفوق ما يتوقع العامل الحصول عليه من العمل أو ما يقدمه من إسهامات(نور الدين، ٢٠٠٤-٢٠٠٥، ص١٩٣)

ان حصول العامل على مزيد كما كان يتوقع يجعله اكثر قناعة ورضا وكثيرا ماتشير ادبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور العامل بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل (عاشور، ١٩٨٣، ص٥٣)

الرضا الوظيفي ماهو الا اشباع حاجات العامل ولايتحقق هذا الاشباع الا من خلال عوامل عدة منها عوامل خارجية كبيئة العمل وعوامل داخلية كالعامل نفسه الذي يقوم به العامل وتلك العوامل من شأنها أن تجعل العامل راضيا عن عمله راغبا فيه ،متناسيا مايريده (الروقي، ٢٠٠٤، ص١٢)

وورد عن ( فلمبان ) ان : مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والابعاد ويتأثر بعوامل يعود بعضها إلى العمل ذاته ،بينما يتعلق بعضها الاخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة ، ومن الخطأ الاعتقاد بأنه اذا زاد رضا العامل عن جانب معين في عمله فان ذلك يعني راضيا انه راض بالضرورة عن بقية جوانب الوظيفة وأبعادها ،حيث ان الرضا الوظيفي مسألة نسبية وليس مطلقة (فلمبان ،٢٠٠٨، ص ٤٢).

اما (العديل) فقد ذكر تعريفا جامعاً للرضا الوظيفي: وهو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح او السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه ومن محتوى الوظيفة وبيئة العمل ،مع الثقة والولاء والانتماء للعمل (العديلي ،١٩٩٥، ص١٨٩)

**أهمية الرضا الوظيفي :**

تظهر اهمية الرضا الوظيفي اولا لكونه يرتبط بالعنصر البشري في المؤسسة وبودونه لا وجود للمؤسسة (حسن، ٢٠٠٢، ص٧٠)

أ- أهمية الرضا بالنسبة للفرد :

العاملين الذين يترفع لديهم الشعور بالرضا عن وظائفهم ترتفع لديهم :

١- القدرة على الابداع والابتكار

٢- الدافع على الانجاز وتحسين الاداء

٣- القدرة على تحقيق الموائمة والتوافق مع البيئة التي يعملون بها

٤- مستوى الطموح

ب- أهمية الرضا بالنسبة للمؤسسة :

١- ارتفاع الانتاجية

٢- انخفاض معدل الدوران والغياب والتاخر

٣- ارتفاع انتماء وولاء العاملين للمؤسسة

٤- ارتفاع مستويات الكفاءة والفاعلية للمؤسسة

ج- أهمية الرضا بالوظيفي بالنسبة للمجتمع :

١. معدلات الانتاجية والكفاءة الاقتصادية.

٢. معدلات التنمية والتطوير للمجتمع .

٣. انخفاض معدلات تر العمل مما يؤدي إلى الإستقرار الأسري وتماسك المجتمع وتقدمه (حسن، ٢٠٠٢، ص ٧٠).

تستنتج الباحثة مما ذكر أعلاه أن لرضا العاملين أهمية كبيرة للمؤسسة حيث يعتبر مقياسا لمدى فاعلية الأداء، فإذا كان رضا العاملين مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها للمؤسسة. مما يزيد من أرباحها .

### أنواع الرضا الوظيفي:

ذكر فلمبان أن الرضا الوظيفي يمثل محصلة الشعور الذي يشعر به العامل خلال عمله بالمؤسسة ، والذي يتأثر بعوامل تؤدي لاختلاف درجة الرضا الوظيفي لدى العامل ،ويمننا أن نقسم الرضا الوظيفي إلى عدة اقسام :

#### ا/ الرضا الوظيفي باعتبار شموليته :

١- **الرضا الوظيفي الداخلي:** يتعلق بالجوانب الذاتية للموظف التي تساهم في صنعها، أشياء أخرى مثل: الاعتراف والتقدير ، والقبول، الشعور بالتمين والانجاز ، والتعبير عن الذات .

٢- **الرضا الوظيفي الخارجي:** ويتعلق بالجوانب الخارجية للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل، وطبيعة نمط العمل.

٣- **الرضا الكلي العام :** وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي اتجاه الابعاد الداخلية والخارجية معا (فلمبان ، ٢٠٠٨، ص ٦٥)

#### ب/ الرضا الوظيفي باعتبار زمنه :

١- **الرضا الوظيفي المتوقع :** ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الاداء الوظيفي اذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة .

٢- **الرضا الوظيفي الفعلي :** يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع ،عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي (فلمبان ، ٢٠٠٨، ص ٦٥)

#### مظاهر الرضا الوظيفي :

ممكن ان يستدل على الرضا الوظيفي من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل ، ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل و هي :



١. قلة الفاقد من مستلزمات الانتاج و هي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم.

٢. انخفاض معدلات الغياب و قلة الشكاوي و ندرة الصراعات و المنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على الرضا و استقرار العمال.

٣. الابداع و تطوير العمل و تحسينه و انخفاض معدل دوران العمل كلها منشورات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير عن عملهم.

٤. الصورة الذهنية الايجابية المحببة للمؤسسة ، نوعها، نوع العمل ، طريقة العاملين تعد مؤشرا هاما للرضا عن العمل و خاصة ان هذه الذهنية الايجابية عن العمل و المؤسسة في اذهان العمال تؤدي دائما إلى ان يدافع العمال عن مؤسستهم و أن يقفوا بجانبها و ان يكون لهم ولاء و انتماء لها و هذا مظهر من مظاهر رضا العاملين عن عمله.

٥. استجابة العاملين السريعة و تقبلهم لكل اجراءات التعديل و التطوير و ادخال التكنولوجيا و غيرها في مجال العمل و مشاركتهم الحقيقية لدفع و تطوير العمل و نظمه تدل على مدى الرضا و قرته المرتفع لدى العاملين الراضين عن عملهم (عبدالغني، ٢٠٠١، ص٣٣٥)

### العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

تعددت وجهات النظر حول تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، إلا أنه وعند الاطلاع على الأدب النظري نجد أن معظم العلماء اتفقوا في حصر تلك العوامل بثلاث عناصر أساسية وهي خصائص العامل، وخصائص بيئة العمل وطبيعة العمل، لكن الاختلاف بينهم كان في صياغة تلك العوامل زيادةً ، فبعضهم يرى أن الرضا الوظيفي ناتج تفاعل أو نقصانا عنصرين هما: خصائص العامل وبيئة العمل وبعضهم الآخر يحدد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي هي ثلاثة عناصر هي: بيئة العمل، ومحتوى العمل، والموظف نفسه (العمرى، 1999، ص١٥٠)

### عناصر الرضا

١. الرضا عن الاجر: يعتبر الاجر بمثابة وسيلة لاشباع الحاجات الدنيا كالمال والملبس ، كما ان اثره يمتد ليعطي الشعور بالامن وليرمز إلى المكانة الإجتماعية ، كما قد ينظر إليه العامل كرمز لعرفان المؤسسة لاهميته (الصيرفي، ٢٠٠٧، ص٨٩) .

٢. الرضا عن محتوى العمل: الاهتمام باثر محتوى العمل على الرضا الوظيفي يعتبر موضوعا حديثا نسبيا ، ويشير لانه مجموعة من العناصر المرتبطة بمحتوى العمل اهمها خصائص العمل ، اذ انها

تسمح بخلق الظروف التي تولد اكبر قدر من الدافية لدى الموظفين وبالتالي الوصول إلى اداء عالي مما يسهم في درجة رضائهم الوظيفي (زين الدين، ٢٠٠٧، ص٧٥)

٣. **الرضا عن فرص الترقية:** اذا كان طموح العامل او توقعات الترقية لديه اكبر مما هو متاح فعلا فسؤدي إلى التقليل من رضاه عن وظيفته ،وكلما كان طموح الترقية لديه اقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن وظيفته .

٤. **الرضا عن نمط الاشراف :** ان المشرف المتفهم لمشاعر العاملين تحت اشرافه والذي يقيم علاقات معهم على اساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين يحقق رضا عاليا لجماعة العمل .

٥. **الرضا عن جماعة العمل:** يلاحظ انه كلما كان تفاعل العامل مع افراد اخرين في العمل يحقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا العامل عن وظيفته ' وكلما كان تفاعل العامل مع افراد اخرين يخلق توترا لديه كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء العامل من عمله مما يؤثر سلبا على درجة رضائه .

٦. **الرضا عن ساعات العمل:** يلاحظ انه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا الوظيفي لديه ،وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية العامل في استخدامة بالقدر الذي ينخفض به الرضا الوظيفي .

٧. **الرضا عن ظروف العمل المادية :** تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط العامل بعمله اي على درجة رضاه الوظيفي ومن اهم هذه الظروف نجد الظروف المادية والفيزيائية والتي هي الظروف التي تحيط بالعامل اثناء قيامه بعمله والتي تؤثر بدرجة ملموسة على على مقدرته الذهنية والجسمية والتي لا يستطيع التحكم بها كالحرارة والبرودة والضوضاء والأتربة. (الحوي، ٢٠٠٧، ص٤٣).

### **نظريات الرضا الوظيفي:**

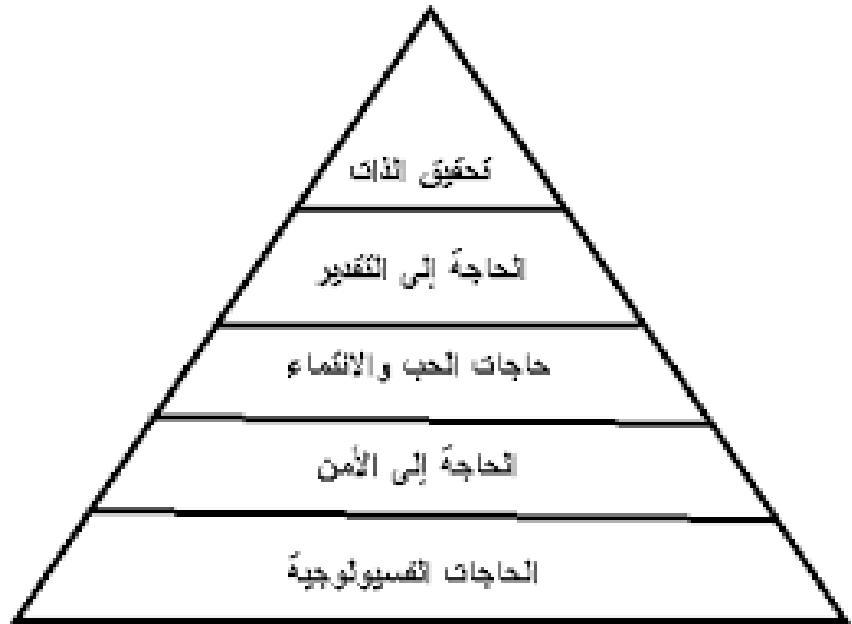
هناك عدة نظريات تؤكد أن الناس يعلقون أهمية فائقة على حاجات معينة موجودة لديهم وتؤثر إلى حد كبير في دافعيتهم إلى العمل، ويشير مفهوم الحاجة إلى أوجه نقص نفسية وأخرى عضوية يسعى الكائن الحي إلى تحقيقها ، فعلى سبيل المثال فإن الحاجة إلى الإتصال الانساني هو حاجة نفسية ، وتتنظر نظرية الحاجة إلى الدافعية على أنها عملية التفاعل بين الحاجات ودوافعها في إشباعها

## أ/ نظرية الحاجات "لماسلو" :

تعود هذه النظرية إلى إبرهام ماسلو، حيث يرى أن إشباع الحاجات أو الحرمان منها يكون حالة عدم الرضا أو السخط لدى العمال ذلك الحرمان يولد تأثير نفسي وجسمي لحاجات متعددة وأن الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد وهي التي تؤثر على السلوك، أما الحاجات التي تم إشباعها فتكون بمثابة دافع للفرد، وأن هناك ترتيباً هرمياً لحاجات الإنسان وأنه كلما تم إشباع الحاجة من هذه الحاجة إنتقل العامل إلى الحاجة الغير مشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات، وقد صنف ماسلو هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها وهي:

١. الحاجات الفيزيولوجية .
٢. الحاجة إلى الأمان
٣. الحاجة إلى الانتماء .
٤. الحاجة إلى الاحترام .
٥. الحاجة إلى تحقيق الذات

ويرى ماسلو " ان إشباع الحاجات يكون حسب التسلسل الهرمي في الشكل أدناه :



الشكل ( 2 ) هرم ماسلو " للحاجات

وتؤكد دراسة ماسلو أنا الإحساس بالرضا لا يمكن تحقيقه دون الإهتمام بحاجاتهم لذا لابد من دراسة الحاجات وتحديد أهميتها لتحقيق الرضا له دون قصد زيادة الأداء لدى العاملين و المؤسسات وهذا من خلال تحفيز العاملين إشعارهم بالامان والاستقرار من خلال إشباع حاجاتهم. (الصوص ٢٠١٦، ص١٢)

ب/ نظرية القيم :

القيم هي المعتقدات التي يحملها الشخص داخله وهي مرشد ودليل للسلوك يتم في ضوءها تفضيل تصرف ورفض الآخر وبالتالي فهي معيار لتقييم الشخص لسلوكه وسلوك الآخرين ولقد اخترع العالم الالمانى " سبرانقر " تصنيفا لها على شكل ست مجموعات وهي:

١. القيم الفكرية : وهي الناتجة عن الاتجاهات العقلية للفرد وتهتم بالبحث عن الحقائق و أسباب حدوثها .

٢. القيم الاقتصادية : وترتكز على الجوانب الاقتصادية وماينتج عنها من تحقيق مادي.

٣. القيم الاجتماعية : وهي تتعلق بالعلاقات الانسانية وترابط المجتمع وأفراده.

٤. القيم الجمالية : تتميز بالجوانب الفنية والجمالية في الحياة من حيث التشكيل و التنسيق والانسجام في التفسير .

٥. القيم السياسية : وتهتم بمظاهر القوة والنفوذ والسيطرة سواء على مستوى العامل أو الجماعة .

٦. القيم الدينية : وتؤدي إلى خلق قيمة مجردة تحكمها فكرة التوحيد. (الصوص ٢٠١٦، ص١٢)

### ج/ نظرية العدالة ل أدامز :

تقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية وبسيطة وهي أن الافراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة ، وتمثل العدالة تبعا لهذه النظرية في إعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مثل زمالئه، في حيث أن عدم العدالة هي إعتقاده بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين وتتشكل عملية تكوين الافراد لادراكهم للعدالة وفقا لثلاث خطوات هي.

١. تقييم العامل لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته والنتائج التي يحصل عليها في المؤسسة .

٢. تقييم المقارنات الإجتماعية للآخرين على أساس مدخلاتهم للمؤسسة ونواتجهم منها.

٣. مقارنة العامل لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات و المخرجات .

من خلال هذه الخطوات أن وصف عملية مقارنة العدالة على أساس العلاقة من شبه المدخلات والمخرجات بحيث أن المدخلات و المخرجات هي إسهامات العامل للمؤسسة مثل التعليم ، الخبرة ، الجهد ، الولاء ، أما النواتج تتمثل فيما يحصل عليه العامل مقابل ما قدمه من مدخلات مثل الاجور ،تقدير الاخرين ،العلاقة الإجتماعية ، المكافآت المعنوية ويتأسس تقييم العامل لمدخلاته ومخرجاته مقارنة بمدخلات ومخرجات الاخرين بالاستناد إلى بيانات موضوعية في جزء منها ، كما هو الحال بالنسبة لمرتبه ، وفي جزئها الاخر على إدراكه ، كما هو الحال بالنسبة لمقارنة مستوى تقدير الاخرين والجدير بالذكر أن مقارنة العامل هو نسبة مدخلات إلى مخرجاته ، مع نسبة مدخلات ومخرجات الاخرين ، ويتطلب إدراك العدالة أو الشعور بها أن تكون النواتج والمدخلات متساوية لكن تتطلب فقط أن تكون النسبة متساوية(العبودي،٢٠١٦،ص٨٢).

### طرق قياس الرضا الوظيفي:

ان قياس الرضا الوظيفي يهتم كلا من علماء النفس والمديرين ، فكثيرا من القرارات الإدارية تفحص وتدرس ، وفق تأثيرها على الرضا الوظيفي ،فعليه كان تطوير قياس الرضا حدفا جوهريا لبحوث العلوم السلوكية أما المديرون فهم يهتمون بقياس الرضا الوظيفي لانه يعتبرونه مؤشرا للكفاءة التنظيمية واكثر الطرق استعمالا لقياس الرضا الوظيفي بطريقة غير مباشرة وهي الملاحظة،والمقابلة، وقائمة الاستقصاء ،والاستبيانات (الموسوي،٢٠٠٤،ص٢٣)

وهناك العديد من الطرق لقياس الرضا الوظيفي ،اهمها واكثرها شيوعا:

- ١- طريقة الاستقصاءات :وتعتمد على تقصي آراء العاملين ، بمجموعة من الاسئلة ،وهذه الاسئلة تحتوي على عوامل مثل : طبيعة العمل، نوعه ، ومحتواه ، الاجر، ساعات العمل، زملاء العمل ،حيث تضم عناصر الاستقصاء أو الاستبيان بطريقة تخدم أهداف الباحثين سواء كانوا داخليين أو خارجيين.
- ٢- طريقة المقابلات :قد تكون رسمية أو غير رسمية ، مخططا لها أو غير مخطط لها ، ، وهي من اكثر المقاييس فعالية لمعرفة الرضا الوظيفي للعاملين .
- ٣- طريقة تحليل البيانات الثانوية :تعتمد على تحليل البيانات الثانوية المتاحة ، والتي من خلالها يمكن استنتاج درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة ومنها: معدلات الغياب ، معدل الدوران ، حجم شكاوي العاملين ، عدد الحوادث والاستقالات .

٤- طريقة الملاحظة :ويمكن من خلال هذه الطريقة ملاحظة سلوك العاملين على أرض الواقع ،وجمع المعلومات التي لها علاقة بقياس درجة الرضا الوظيفي(عبدالله، ٢٠٠٨، ص٤٤).

### العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي:

يعمل التمكين على زيادة شعور العاملين بالرضا لأنهم يشعرون بقدر أقل من الضغوطات عندما يكون لديهم جزء من السيطرة على الأحداث ، والتمكين يشعر العاملين بقدرتهم على انجاز مهمة معينة أو تحديات الحياة بصفة عامة ، والتمكين هو أحد أشكال الاثراء الوظيفي لأنه يعمل على رفع مستوى شعور العاملين بالرضا عندما يتلقون تدريباً كافياً ويشعرون بالارتياح في بيئة العمل وهذا ينعكس على أدائهم ايجابياً (الدرأوس ومعاينة ،١٤٨، ٢٠٠٨).

ذكرت النفيسة أن كلا من سبريتزر و كيزيلوس وناسون يرون أن الافراد الممكنون والذين يشعرون بأنهم أكثر كفاءة وجدارة في عملهم لديهم شعور متزايد بالرضا الوظيفي ، مما يهم ايجاباً في تحسين الدوافع والمويل الداخلية خصوصا التي تنتج عن الرضا عن خبرات وتجارب نجاح سابقة في العمل (النفيسة، ٢٠١١، ص٤١) .

التمكين الإداري يكون عاملاً مهماً في توافق العاملين مع المؤسسة، وبذل المزيد من الجهد والعمل لأجل المؤسسة، وبلوغ الأهداف المرسومة ، وتحقيقها على الوجه المطلوب ، وهذا بدوره يعمل على زيادة رضا العاملين عن عملهم وعن الدور الذي يؤديه ،فالتمكين الإداري يعمل على تحسين أداء العاملين ،ويعطيهم المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات ،ويوسع قاعدة مشاركتهم في تحسين الاداء ،وتحقيق جودة الخدمة ، ويهتم التمكين الإداري الذي يعني اعطاء العاملين الصلاحيات في اتخاذ القرارات ، ومنحهم الحرية والثقة لاداء عملهم بطريقة دون تدخل مباشر من الادارة بشكل رئيسي ، والمساعدة على تحفيذهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار ،وكسر الجمود الإداري ،والتنظيمي الداخلي بين الادارة والعاملين ،وهو مايجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً للنجاح(نافلة وفلاق ،٢٠١١، ص٢).

ماسبق ذكره تستنتج الباحثة ان للتمكين الإداري أهمية كبيرة في تحسين مستوى الرضا الوظيفي فكلما كان التمكين الإداري متوفر وبصورة تساعد على تسير العمل كلما ساعد ذلك على زيادة مستوى الرضا على العاملين وان سبب بطئ سير العمل نتيجة لمركزية القرار وعد اشراكهم في اتخاذ القرارات

التي تخص سير العمل فالعامل عندما يتم تمكينه وإشراكه في اتخاذ القرار المتعلقة بالمؤسسة سيرتفع مستوى الرضا لديه وهذا ينعكس على أدائه وفعالية العمل الذي يقوم به .

### المبحث الثالث : نبذة عن الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية القطاع العام والخاص النشأة التاريخية :

يعتبر التأمين الإجتماعي من الانظمة الإجتماعية الحديثة التي توفر الحماية الإجتماعية للمواطنين من اخطار الحياه التي تواجههم ،صدر أول قانون للتأمينات الإجتماعية في السودان في أكتوبر ١٩٧٤م وتم التطبيق الفعلي في ٢/٤/١٩٧٥م ، وكان هذا القانون إلزامياً علي أصحاب الأعمال الذين يستخدمون ثلاثين عاملاً ، ثم تم إجراء عدة تعديلات في قانون التأمين الإجتماعي ٧٤ في الأعوام ١٩٧٨ - ١٩٧٩ و صدر قانون جديد في ١٩٩٠ حيث تم النزول بالتغطية التأمينية علي أصحاب الأعمال الذين يستخدمون ١٠ عاملين ، و تم تعديله في ١٩٩٨ بالنزول بالتغطية لاصحاب العمل الذين يستخدمون خمسة عمال (وكما تم صدور قانون العاملين بالخارج اختيارياً) ، وفي ٢٠٠٤م تم تعديل القانون حيث كانت من أهم سماته شموله العاملين في الهيئات والمؤسسات العامة والشركات والبنوك الحكومية بالإضافة للعاملين في القطاع الخاص وخروج العاملين في الحكومة المركزية وأجهزة الحكم الشعبي منه وخضوعهم لقانون معاشات الخدمة العامة ، كذلك أدخل فئات الحرفيين والمهنيين وأصحاب العمل الحر الذين يستخدمون عاملاً فأكثر ، وحدد سنوات الاستحقاق المعاش بعشرين سنة خدمة لمعاشات الشيخوخة والشيخوخة المبكرة .

في العام ٢٠١٦ تم إلغاء قانون التأمين الاجتماعي بتعديلاته المختلفة وقانون معاشات الخدمة العامة وصدر بديلاً عنهما قانون المعاشات والتأمينات الإجتماعية لسنة ٢٠١٦ م ، بموجبه تم إلغاء قانون التأمين الاجتماعي لسنة ١٩٩٠م .

- ١- قانون الصندوق القومي للمعاشات لسنة ١٩٩١م .
  - ٢- قانون معاشات الخدمة العامة لسنة ١٩٩٣م .
  - ٣- قانون التأمين الاجتماعي للسودانيين العاملين بالخارج لسنة ١٩٩٧م .
- كما تم بموجبه رفع سن المعاش من ٦٠ سنة إلى ٦٥ سنة .

وتعتبر الاشتراكات الدورية التي يؤديها صاحب العمل عن العامل (١٧) والمستقطعة من أجره (٨) أهم مصادر تمويل نظام التأمينات الإجتماعية .

### الأهداف:

يعمل نظام التأمين الإجتماعي على تحقيق مجموعة من الأهداف الإجتماعية والاقتصادية يمكن

تلخيصها في الآتي

١. توفير الحماية الإجتماعية والحياة الكريمة للعاملين وأسرتهم وذلك بتأمين دخل شهري مستمر في حالات فقدان القدرة على العمل والكسب .

٢. توفير الاستقرار المادي والنفسي للمؤمن عليهم مما يسهم في رفع الانتاجية وزيادة الانتاج .

٣. يعمل على استقرار علاقات العمل بجمع الاشتراكات المستحقة ومن ثم دفعها للمؤمن عليهم وأسرتهم عند الاستحقاق في شكل معاشات وتعويضات وهو بذلك يعمل على القيام بأفضل الروابط وعلاقات الانتاج.

٤. المساهمة في عملية التنمية الاقتصادية والإجتماعية من خلال استثمار فائض الاموال في مختلف قطاعات الانتاج .

٥. تعميق قيم التكافل والتضامن الإجتماعي افراد المجتمع.

### المهام والاختصاصات :

١. تسجيل اصحاب الاعمال الخاضعين للقانون

٢. القيام باجرات التأمين على العاملين الخاضعين لاحكام القانون

٣. تحصيل الاشتراكات المستحقة على اصحاب الاعمال في القطاعات المختلفة.

٤. صرف المزايا التامينية من معاشات وتعويضات للمستحقين من المؤمن عليهم والمنتهيين

٥. العمل على بث الوعي التاميني وتبصير المؤمن عليهم واصحاب العمل بنظام التأمين الإجتماعي

واهدافه

### المزايا التامينية التي يكفلها النظام :

١. معاش الشيخوخة (التقاعد) .



٢. معاش الشيخوخة المبكر .
٣. معاش الفصل الوزاري .
٤. معاش العجز الصحي.
٥. معاش الوفاة الطبيعية .
٦. معاش الوفاة الإصابية .
٧. معاش إصابات العمل والأمراض المهنية.

### الرؤية :

الريادة والتميز في الحماية الإجتماعية لكافة المشمولين بالتأمينات الإجتماعية .

### الرسالة:

ملتزمون بتوفير حماية إجتماعية متميزة للمشمولين لتعزيز التماسك الإجتماعي

### المبادئ والقيم:

١. الإلتزام .
٢. تحقيق الولاء المؤسسي والانتماء والإحترام .
٣. تحقيق الطمأنينة والإستقرار الإجتماعي .
٤. الإمانة والصدق
٥. تشجيع الابداع والإبتكار.
٦. العمل بروح الفريق.

## المبحث الرابع: الدراسات السابقة

مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم التي حازت اهتمام الباحثين والأكاديميين منذ مطلع الثمانينيات من القرن الماضي، لارتباطه الوثيق بكفاءة وفاعلية أداء العاملين وإنتاجية المؤسسات وتحقيقها لأهدافها وغاياتها، إذ يركز التمكين الإداري بصورة أساسية على المشاركة بين الإدارة والعاملين في تحديد أهداف المؤسسة والوسائل المناسبة لتنفيذها.

في الجانب الآخر موضوع الرضا الوظيفي لدى العاملين، فالمؤسسة التي يكون عاملها راضيين عن وظائفهم تتمتع بالاستقرار والقدرة على تحقيق الأهداف، حيث يمثل تمكين العاملين أحد متطلبات الرضا الوظيفي حيث له أثر فعال على رفع الروح المعنوية لدى العاملين وتحسين الأداء.

وفي هذا الإطار ربط العديد من الباحثين بين موضوع التمكين الإداري أو الرضا الوظيفي بالأبعاد التي تخدم أهداف هذه المنظمات، وهذا ما تسعى الباحثة إليه من خلال دراسة العلاقة بينهما من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت أحد الموضوعات ( التمكين الإداري ، الرضا والوظيفي ، أو الموضوعين معاً)، تم تبويب الدراسات إلي : الدراسات السودانية، تليها الدراسات العربية، فالدراسات الأجنبية، كما الترتيب حسب التسلسل من الزمني من القديم إلى الحديث.

### أولاً: الدراسات السودانية:

١/ دراسة: عيسى، رانية محمد (٢٠٠٣). بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدي معلمي المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الجزيرة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدي معلمي المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم وعلاقته ببعض المتغيرات، اتبع الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدم مقياس الرضا الوظيفي من إعداد نور حمزة المحمود (١٩٩٩م) كأداة للدراسة، تكونت العينة من ١٥٠ معلم ومعلمة.

من أهم النتائج: إن المعلمين راضين عن الوظيفة في حد ذاتها، العلاقة مع الزملاء، الأمن والاستقرار الوظيفي وفرص النمو المهني، وغير راضين عن المرتبات والحوافز المادية والإدارة والإشراف

المباشر، وجود علاقة طردية بين العمر والرضا عن الوظيفة بمعنى أنه كلما زاد العمر زاد الرضا عن الوظيفة، كلما توجد علاقة عكسية داله بين العمر وفرص النمو والترقي.

دلنت النتائج على أن معلمي المدارس النموذجية أكثر رضا عن معلمي المدارس الجغرافية في أبعاد الرضا الوظيفي التالية: الوظيفة نفسها الراتب والحوافز المادية الأخرى، الإدارة والإشراف المباشر، فرص النمو والترقي.

٢/ دراسة : ادريس، احمد ادريس عبده(2011). بعنوان: أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في صناعة التأمين دراسة على خدمات التأمين في السودان، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

يتناول البحث أحد الموضوعات ذات الأهمية البالغة التمكين الإداري الذي يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لدي الأفراد من فكر وجهد لخدمتها والعمل على رفعتها وتحقيق ريادتها، ويدرس هذا البحث بعض العوامل التنظيمية التي قد يكون لها الاثر على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال توسط ابعاد التمكين الإداري.

تتبع أهمية البحث العلمية حيث يحاول دراسة وتحليل موضوع التمكين الإداري من خلال تقديم الإطار الفكري وعوامل ومتغيرات التمكين، بمنهجية علمية مع تطبيق ذلك على ما يجري في عينة من شركات التأمين في السودان.

أظهرت النتائج: وجود علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية والتمكين الإداري حيث ارتبطت أساليب القيادة إيجاباً مع التمكين النفسي بمعامل ارتباط ( $r = .434$ ) والكفاءة الإدارية مع التمكين النفسي ( $r = .291$ ). أما الاتصال وتدفق المعلومات فكان ارتباطها بالتمكين النفسي ( $r = .336$ ). أما ارتباط العوامل المذكوره أعلاه مع التمكين التنظيمي فكانت ( $r = .438$ ) ( $r = .518$ ) ( $r = .500$ ).

تم رفض الفرضية الجزئية المتعلقة بعدم وجود تأثير لأساليب القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود تأثير للعوامل الديموغرافية على الرضا الوظيفي للعاملين بشركات التأمين.

٣/ دراسة حسن ، منال (٢٠١١) بعنوان: الرضا الوظيفي لدي العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية وعلاقته بدافعية الانجاز بولاية الخرطوم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية، ولتحقيق هذه الأهداف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدم في الدراسة مقياس الرضا الوظيفي ومقياس دافعية الإنجاز، تم تطبيق البحث على عينة من العاملين بلغت ١٣٠ عاملاً وعاملة.

من أهم النتائج: ليس هناك علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز، لا توجد فروق إحصائية ذات دلالة بين الذكور والإناث في الرضا الوظيفي، توجد فروق إحصائية ذات دلالة بين الذكور والإناث في دافعية الإنجاز، لا توجد فروق إحصائية ذات دلالة في الرضا الوظيفي لدى العاملين تبعاً لسنوات الخدمة، لا توجد فروق إحصائية ذات دلالة في دافعية الإنجاز لدى العاملين تبعاً للمؤهل الأكاديمي.

٤/ دراسة : خليل، نزار خليل عابدين (2014). بعنوان: تمكين العاملين و أثره في جودة الخدمة في المصارف التجارية السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

تهدف هذه الدراسة من ناحية إلى الوقوف على تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين متطلبات تمكين العاملين وبين الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة ، ومن ناحية أخرى إلى تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين وبين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء .واعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي الذي يلاءم طبيعة موضوع الدراسة الحالية.

وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها : عدم وجود فروق ذات دلالة بين اتجاهات أفراد الدراسة حول متطلبات تطبيق تمكين العاملين باختلاف نوع البنك. وهذا يوضح عدم وجود تأثير لنوع البنك في متطلبات تطبيق تمكين العاملين.

وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين متطلبات تمكين العاملين وبين الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك ، وعليه فإنه كلما توفرت متطلبات تمكين العاملين وتم العمل بها أدى ذلك إلي زيادة مستوى الرضا للعاملين بتلك البنوك.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول إدراك العاملين بالبنوك لمتطلبات التمكين باختلاف متغيرات السن ، مستوى التعليم ، مدة الخدمة، المستوى الإداري، بينما نجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول إدراك العاملين بالبنوك لمتطلبات التمكين باختلاف متغير النوع يعزي لصالح الذكور ويعزي الباحث ذلك لان غالبية البنوك في السودان تعتمد علي الذكور أكثر من الإناث.

٥/ دراسة : إسماعيل، مودة إسماعيل حسن (2014). بعنوان: أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد مستوى أهمية بيئة العمل والإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وتحديد أثر عوامل بيئة العمل ( الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل) على الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، حيث تم تصميم إستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من الموظفين في جامعة السودان "الجناح الغربي.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت ، وظروف العمل على الإبداع الإداري. ولا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري. لدى العاملين القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل كما يحرصون على معرفة القصور والضعف فيما يقومون به من أعمال. تمتلك الجامعة كوادر بشرية مؤهلة وذات مهارة عالية في إستخدام التكنولوجيا.

٦/ دراسة : آدم، عبدالله احمد (٢٠١٦) بعنوان: " التمكين الإداري واثره على الولاء التنظيمي دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية " رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التمكين الإداري واثره على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المصارف التجارية السودانية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٠) فرد وزعت اليهم استبيانات ردت منها (٢٠٠) استبانة بنسبة (٩١%) من جملة الاستبانات الموزعة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج كان من أبرزها : وجود اثر بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي بالمصارف السودانية، عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري للعاملين يحظى لمتغيرات الديمغرافية (العمر ، سنوات الخبرة ؛ المؤهل العلمي) على الولاء التنظيمي (الشعوري، والمستمر) بينما وجدت بعد التدريب في التمكين الإداري دالة احصائية مع الولاء التنظيمي (الشعوري) عند الاناث .

ثانيا: الدراسات العربية:

٧/ دراسة: البلوي، محمد سليمان، (2008) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في محافظة الوجه في المملكة العربية

السعودية، وتكونت عينة الدراسة من ( 372 ) معلماً ومعلمة ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة ، وقد أظهرت النتائج إن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين، وإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين

التمكين الإداري والأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع

الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

٨ / دراسة : البلوشي (٢٠٠٩) . بعنوان : "مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الامارات العربية وعلاقتهم برضاهم الوظيفي"،رسالة دكتوراه ،جامعة اليرموك ، الأردن .

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الامارات العربية ، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم ، والتعرف على مستوى العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، وقد تكون مجمع الدراسة من جميع اعضاء الهيئة التدريسية في جميع كليات الشرطة بدولة الامارات العربية المتحدة (ابوظبي،دبي،الشارقة)البالغ عدد(١٣٥)عضوا للعام الدراسي (٢٠٠٧-٢٠٠٨) ، واتبع الباحث المنهج الوصفي ،واستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات ،وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها : أن مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس هو بدرجة كبيرة، ان مستوى الرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس هو بدرجة كبيرة، وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس، عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد الدراسة ،حول مستوى الرضا الوظيفي لديهم ، حسب متغيرات الجنسية ، والمؤهل العلمي ، والرتبة ، والعمر ، وسنوات الخبرة .

٩ / دراسة الطراونة، سميّه، (2009)، بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، وقد تم تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات، وقد تم استخدام عينة طبقية عشوائية كأسلوب لتحديد عينة الدراسة ، وبلغت العينة (١١٩) مديراً ومديرةً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها :إن مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، كان بدرجة متوسطة، وإن تصوراتهم لأنماط المناخ التنظيمي كان بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري وأنماط المناخ التنظيمي.

١٠ / دراسة: سعد، شائع و القحطاني، مبارك (2011). بعنوان: " التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين في المنظمات الأمنية ومعوقاته وكذلك التعرف على مظاهر الإبداع ومعوقاته في المنظمات الأمنية بالإضافة كشف مدى وجود علاقة ارتباط إحصائية بين التمكين ومظاهر الإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها 399 مفردة .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن واقع التمكين في المنظمات الأمنية جاء بدرجة متوسطة في حين كانت معوقاته بدرجة مرتفعة، بالنسبة للإبداع الإداري حيث كانت درجة توافر مظاهره متوسطة أما معوقاته فكانت بدرجة مرتفعة ،هناك علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين والإبداع الإداري في المنظمات الأمنية.

١١ / دراسة : الطعاني، حسن أحمد و السويحي، عمر سلطان (٢٠١٣) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، بحث منشور مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40 ، ملحق 1 ، ص: ٣٠٥ - ٣٢٧.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، تكون مجتمع الدراسة من ( 350 ) مديراً ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام من العام الدراسي (2010/2009) وتم تطوير أداة لقياس التمكين الإداري تكونت من ( 30 ) فقرة وتطوير أداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي تكونت من ( 30 ) فقرة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في



مستوى تمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي تعزى الى متغير النوع لصالح الإناث. في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

١٢ / دراسة : زرقاوي، آمال (٢٠١٤). بعنوان: "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة .

هدفت الدراسة الى التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين اثرى الصراع التنظيمي بالمؤسسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من ٩٢٨ عامل وتوصلت الدراسة الى: عدم اشراك الرئيس لمؤوسيه في اتخاذ القرارات يؤثر سلبا على رضا العاملين عن الوظيفة .

١٣ / دراسة : القرشي (٢٠١٥) بعنوان: "أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة " رسالة ماجستير غير منشورة.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدمت استبانة لجمع البيانات وقد وزعت على عينة بلغ حجمها (١٥٠) فرد، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (١٣٩) الوصفي ، وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها: أن متغيرات المنهج الباحث اتبع استبانة ، وقد الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة ، الاتصال الفاعل ، التحفيز ، التدريب وفرق العمل) لها أثر على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، اذ ان التمكين الإداري يفسر (٥٢%) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، متغير (الجنس) له أثر في متغير (التمكين الإداري).

### ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

١٤ / دراسة (اون، يانسدن) (٢٠٠٤) بعنوان: الصراع بين الموظفين والمشرفين، وأثر ذلك في العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الصراع بين الموظفين والمشرفين، وأثر ذلك في العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي، طبقت الدراسة على عينة مؤلفة من (٩١) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية في هولندا مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: إن الصراع مع المشرفين التربويين يعيق التمكين الإداري وهو بدوره يؤثر في مستوى الالتزام لديهم.

١٥ / دراسة (جرار، زيري) (2002) بعنوان " تمكين العاملين" مسح المملكة المتحدة للاتجاهات وأفضل الممارسات ، مجلة التدقيق الإداري.

هدفت إلى تحديد اتجاهات العاملين نحو تطبيقات التمكين وذلك من خلال تطبيق الدراسة على عينة مسحية مكونة من ( 75 ) شركة بريطانية، وتوصلت الدراسة إلى: أن أكثر النزعات المسيطرة في عملية التمكين الإداري هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليات أكبر، وسلطات أكثر، وإن مفهوم التمكين الإداري كتطبيق لا زال في مرحلة البداية، مع عدم وجود رغبة لبعض الشركات بتفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين من أجل تمكينهم.

١٦ / دراسة (أوكبارا ، سكويليس ، إيروندو) (2005) بعنوان " اختلاف الجنس والرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعات في الولايات المتحدة " دراسة لمعلمي الجامعات في الولايات المتحدة ، "المرأة في المراجعة الإدارية".

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر اختلاف الجنس على الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين في الولايات المتحدة، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الدائمين في الجامعات والكليات وقد تم سحب عينة تكونت من (1100) عضو اختيروا من (80) جامعة.

وأظهرت النتائج : أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس، فكان مجال ظروف العمل وزملاء العمل أكثر مصادر الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من الإناث، بينما كانت جوانب العمل المتعلقة بالراتب، والترقيات، والإشراف أكثر مصادر الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من الذكور، وأن هناك أثر ذا دلالة إحصائية للرتبة الأكاديمية على الرضا الوظيفي ولكلا الجنسين.

١٧ / دراسة (لافي، لسانا، ٢٠٠٥) بعنوان "الفروق العمرية المقارنة للرضا الوظيفي عن أعضاء هيئة التدريس في قسم إدارة الأعمال ، كلية الشرق الأقصى ، هسين شي ، تايوان ، ميشيل بلاسنت ، قسم الإدارة والتكنولوجيا ، جامعة كيبيك في مونتريال ، كندا.

حيث هدفت إلى إجراء دراسة مقارنة للفروق في العمر ومستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات التايوانية والصينية، وشملت عينة الدراسة ( ١٩٤ ) عضو هيئة تدريس في الجامعات التايوانية، و ( 211 ) عضو هيئة تدريس في الجامعات الصينية .وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية التايوانية والصينية على جميع مجالات الرضا الوظيفي، بينما دلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات التايوانية والصينية في مجالات الرضا الوظيفي.

## التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة، تتضح أهمية التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي في مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية، وفي المؤسسات الربحية وغير الربحية، والمؤسسات العامة والشركات الخاصة، وتأتي هذه الدراسة في كونها من الدراسات الرائدة، التي ربطت بين الموضوعين التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي، وفيما يلي تعليق الباحث على الدراسات التي تم الاستعانة بها في المراجعة الأدبية.

تعددت الموضوعات التي تناولتها هذه الدراسات وتتنوعت أهدافها ومناهجها كل حسب الغرض، كما اتسمت بالتنوع والثراء والتباين في بعض الأحيان، ومن ثم اختلفت النتائج والفوائد في الحقل الإداري، وهذا هو غاية الدراسة العلمي، وحتى تتضح الصورة سوف تورد الباحثة في هذا التعقيب، رؤية مجملية عن محتواها ومناهجها وربط ذلك بالدراسة الحالية للتعرف على نقاط الالتقاء والاختلاف، وما استفادته الباحثة من موضوع بحثها.

قسمت الباحثة هذه الدراسات حسب موضوعها إلى:

النوع الأول: تعرض لدور التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي كدراسات: ادريس (٢٠١١)، البلوشي (٢٠٠٩)، الطعاني والسويدي (٢٠١٣)، القرشي (٢٠١٥).

النوع الثاني: تناول دور التمكين الإداري وعلاقته مع بعض المتغيرات كما في دراسات: خليل (٢٠١٤)، إسماعيل (٢٠١٤)، آدم (٢٠١٦)، البلوي (٢٠٠٨)، الطراونة (٢٠٠٩)، سعد والقحطاني (٢٠١١)، اون (2004)، (جرار و زيري) (٢٠٠٢)

النوع الثالث: تعرض إلى الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسات العوامل المؤثرة فيه ، كما في دراسات: عيسى (2003) حسن (٢٠١١)، (أوكبارا ، سكويليس ، إيرونودو) (٢٠٠٥). ( Leafy and Lassana ، ٢٠٠٥، زرقاوي (2014).

المجموعة الأولى: تتفق مع الدراسة الحالية في أنها ركزت على دور التمكين الإداري للعاملين في تحقيق رضاهم الوظيفي وانعكاس ذلك أنجاز أهداف المؤسسة.

المجموعة الثانية: اتفقت مع الدراسة الحالية في أن التمكين الإداري للعاملين بالمؤسسات كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي الذي يسهم في تحسين الأداء والارتقاء بالمؤسسة.

المجموعة الثالثة: اتفقت مع الدراسة الحالية في دور الرضا الوظيفي في تحقيق الاستقرار للعاملين حيث تستطيع منظمات الأعمال الاحتفاظ بكوادرها والاستمرار في سوق العمل.

تم عرض (١٧) دراسة منها: (٦) سودانية، و(٧) عربية، و(٤) أجنبية ومن خلال الاطلاع عليها استطاعت الباحثة أخذ فكرة واسعة عن دور التمكين الإداري للعاملين في تحقيق الرضا الوظيفي.

وبعد استعراض الباحث لهذه الدراسات وجد الكثير منها يتفق مع الدراسة الحالية في بعض جوانبها، ويختلف في جوانب أخرى فيما يلي توضيح بذلك:

من حيث الهدف:

تتفق جميع الدراسات التي عرضها الباحث في أهمية موضوعات التمكين الإداري للعاملين في تحقيق الرضا الوظيفي كمدخل يرجى من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة.

من حيث المنهج:

يعتبر المنهج الوصفي أكثر المناهج التي تم استخدامها من قبل الباحثين سواء في بيئات محلية أو عربية أو أجنبية.

من حيث أداة الدراسة:

فيما يتعلق بأدوات جمع المعلومات التي اعتمد عليها الباحثون اتفقت معظم الدراسات السابقة والدراسة الحالية في استخدام الإستبانة كأداة للبحث.

على الرغم من تعدد جنسيات الباحثين الذين قاموا بدراسة التمكين الإداري للعاملين ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، فإن هذه الدراسات توصلت إلى نتائج من أهمها أن التمكين الإداري له ارتباط وثيق

برضا العاملين الوظيفي الذي يؤثر على كفاءة وفاعلية اداء العاملين وانتاجية المؤسسات وتحقيقها لاهدافها وغاياتها.

### **أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:**

١/ نجد أن بعض الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في استخدام نفس الأبعاد للتمكين الإداري التي حددتها الباحثة في دراستها وعلاقتها مع الرضا الوظيفي.

٢/ تتفق هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة، في أنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع الدراسة، وتحليل العلاقة بين المتغيرات.

٣/ أغلب الدراسات السابقة ربطت موضوع التمكين الإداري أو الرضا الوظيفي مع متغيرات أخرى للبحث عن وجود علاقة، أو تأثير فيما بينها.

٤/ تتميز هذه الدراسة بأنها الدراسة الأولى في السودان على حد علم الباحثة، التي تربط بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي بالتطبيق على قطاع المؤسسات الحكومية.

### **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

١/ تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة المناسب، والأساليب الإحصائية، وكيفية تحليل البيانات المتجمعة من أداة الدراسة.

٢/ تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري لهذه الدراسة.

٣/ تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء فقرات الاستبانة وأجزائها المختلفة.

٤/ تم الاستفادة من الدراسات السابقة في معرفة عناوين بعض الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي نكرتها الدراسات السابقة في توثيق مراجعها.

### **موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:**

مما لا شك فيه أن كثيراً من التمكين من الأساليب الإدارية التي حققت إسهاماً كبيراً في الرضا الوظيفي وتطور واستقرار المؤسسات التي طبقتة

هذا التعدد فى كم الدراسات السابقة اقتصر فى البحث على جانب واحد أو أكثر من جوانب التمكين الإداري أو الرضا الوظيفي أو ربطه مع العوامل المؤثرة فيه ، لكن ما تختلف به الدراسة الحالية عن نظيراتها من الدراسات السابقة، أنها متفردة فى إلقاء الضوء على أكثر من جانب يربطها بين موضوعين من الموضوعات الإدارية المعاصرة التمكين الإداري والرضا الوظيفي كما أنها تختلف من حيث مكان الدراسة وزمانها والمجتمع الذى طبقت عليه، والنتائج التى ستسفر عنها الدراسة.

## الفصل الثالث إجراءات الدراسة الميدانية



## الفصل الثالث

### إجراءات البحث الميدانية

#### تمهيد:

بعد أن تمت معالجة الإطار النظري الذي تضمن مباحث: التمكين الإداري، الرضا الوظيفي، بالإضافة للدراسات السابقة لجأت الباحثة إلى الدراسة الميدانية لتوضيح متطلبات التمكين الإداري ودورها في الرضا الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية القطاع العام والخاص.

#### ١/ منهج البحث:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث ترى أنه يتناسب مع طبيعة بيانات وأهداف هذا البحث، لأنه يعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج منها، ويتضمن ذلك دراسة الخصائص المتعلقة بطبيعة متطلبات التمكين الإداري ودورها في الرضا الوظيفي للعاملين.

#### ٢/ مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من منسوبي الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية القطاع العام والخاص الإدارة العامة البالغ عددهم ١١٦ فرداً.

#### ٣/ عينة البحث:

بلغ عدد أفراد عينة البحث ٩٢ فرداً، من منسوبي الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية القطاعين العام والخاص الإدارة العامة، ويمثل العدد نسبة ٧٩.٤% من العدد الكلي لمجتمع البحث، تم استقصاء آرائهم حول متطلبات التمكين الإداري ودورها في الرضا الوظيفي

للعاملين ، سحبت عينة البحث بالطريقة الحصر الشامل نظراً لقلّة عدد مفردات المجتمع وتطبيق استبانة البحث عليها.

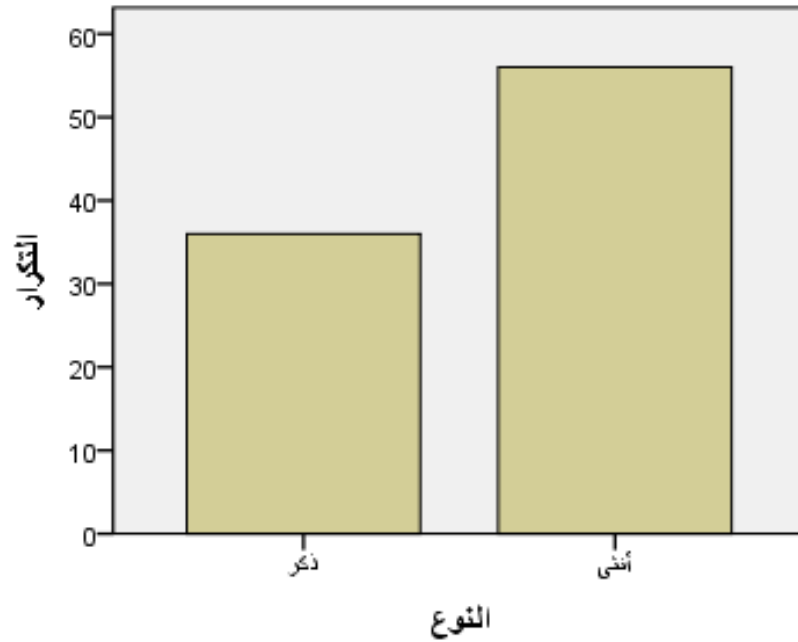
فقد عمد الباحثة الى أن تغطي البحث بصورة مناسبة الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية القطاعين العام والخاص الإدارة العامة حتى يتحصل على نتائج من شأنها تبرز الخصائص المتعلقة بمتطلبات التمكين الإداري ودورها في الرضا الوظيفي للعاملين.

فيما يلي وصف للخصائص (البيانات الشخصية) لأفراد عينة البحث. وتم تصنيفهم حسب: النوع، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة.

١/ النوع:

جدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير النوع:

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	36	39.1
أنثى	56	60.9
المجموع	92	100.0



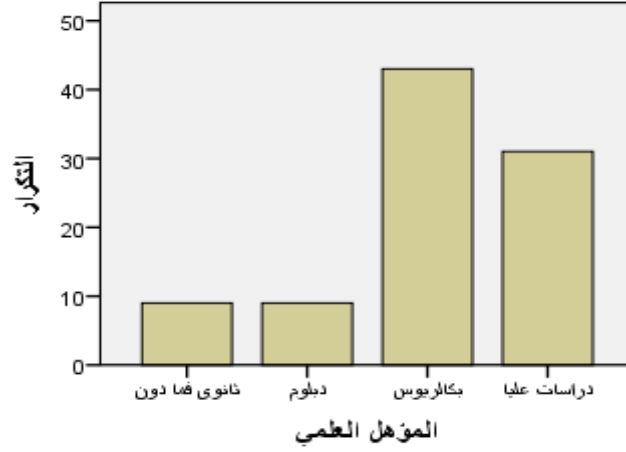
شكل رقم (٣) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير النوع

من جدول رقم (١) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير النوع حيث يلاحظ: (٣٦) فرداً وبنسبة بلغت (٣٩.١%) من الذكور مقابل (٥٦) فرداً من الإناث وبنسبة بلغت (٦٠.٩%)، أي أكثر أفراد عينة البحث من الإناث وفي ذلك إشارة جيدة في اختيار الكفاءات من الكوادر والتمكين الإداري للعاملين بغض النظر عن النوع الذي ينتمي له الموظف بالإدارة العامة للصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية القطاع العام والخاص.

٢/ المؤهل العلمي:

جدول رقم (٢) يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	9	9.8
دبلوم	9	9.8
بكالوريوس	43	46.7
دراسات عليا	31	33.7
المجموع	92	100.0



شكل رقم (٤) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

من الجدول رقم (٢) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي يلاحظ: (٤٣) فرداً وبنسبة بلغت (٤٦.٧%) يحملون المؤهل العلمي بكالوريوس كأعلى نسبة تكرار في فئات المؤهل العلمي بالإدارة العامة للصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية القطاعين العام والخاص، يليهم (٣١) فرداً وبنسبة بلغت (٣٣.٧%) يحملون مؤهل علمي في الدراسات العليا.

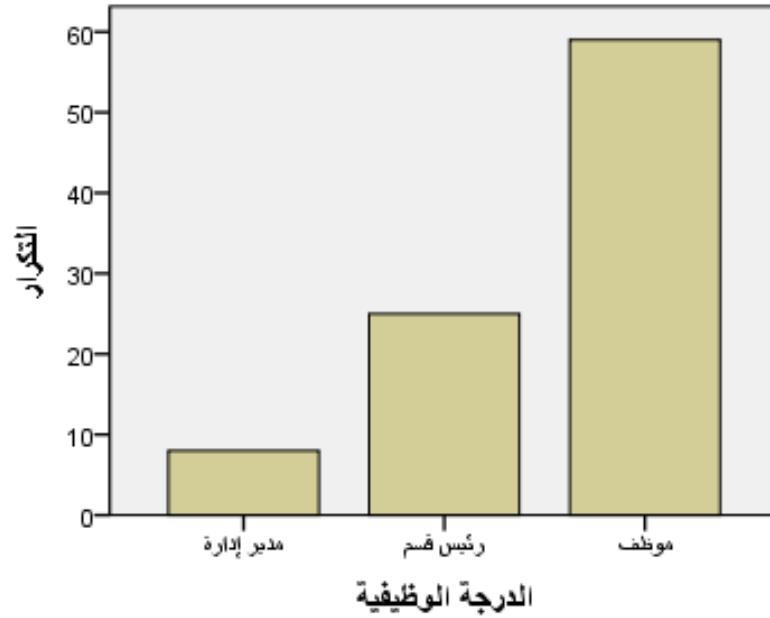
جاءت النسبة المئوية لحملة مؤهلات ( شهادة ثانوية والدبلوم) متساوية بنسبة بلغت (٩.٨%) لكل مؤهل علمي ، يلاحظ أن معظم أفراد عينة البحث (٧٤ فرداً) يحملون مؤهل جامعي أو دراسات عليا بنسبة بلغت (٨٠.٤%).

يمكن القول أن التأهيل العلمي لأفراد عينة البحث بالإدارة العامة للصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية القطاعين العام والخاص جيد، ويصب ذلك في صالح موضوع البحث متطلبات التمكين الإداري ودورها في الرضا الوظيفي للعاملين.

٣/ الدرجة الوظيفية:

جدول رقم (٣) يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير الدرجة الوظيفية.

النسبة المئوية	التكرار	الدرجة الوظيفية
8.7	8	مدير إدارة
27.2	25	رئيس قسم
64.1	59	موظف
100.0	92	المجموع



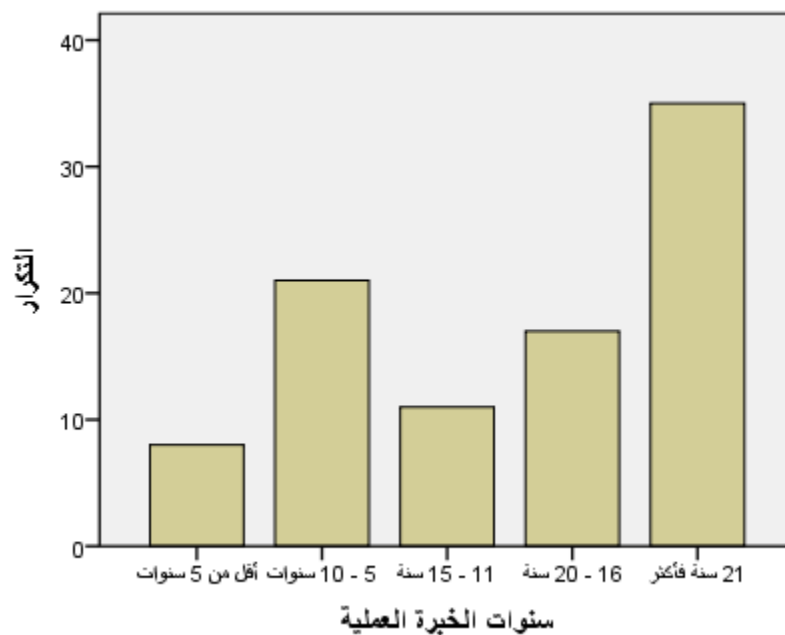
شكل رقم (٥) يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير الدرجة الوظيفية.

من الجدول رقم (٣) يوضح توزيع الدرجة الوظيفية لأفراد عينة البحث حيث يلاحظ: أن (٥٩) فرداً وبنسبة بلغت (٦٤.١%) يعملون كموظفين في الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية القطاعين العام والخاص كأعلى نسبة تكرر في فئات الدرجة الوظيفية، (٢٥) فرداً وبنسبة بلغت (٢٧.٢%) يعملون في وظيفة رئيس قسم، (٨) أفراد من العينة وبنسبة بلغت (٨.٧%) يعملون في وظيفة مدير إدارة، شملت عينة البحث معظم كوادرات الهرم الوظيفي وهذه إشارة أخرى حول وعي عينة البحث بحيوية موضوع البحث وبالتالي يتوقع الخروج بنتائج وتوصيات تثري موضوع البحث.

٤/ سنوات الخبرة:

جدول رقم (٤) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٨	٨.٧
5- 10 سنوات	٢١	٢٢.٨
11 - 15 سنة	١١	١٢.٠
16 - 20 سنة	١٧	١٨.٥
21 سنة فأكثر	٣٥	٣٨.٠
المجموع	92	100.0



شكل رقم (٦) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة.

يوضح جدول رقم (٤) سنوات الخبرة لأفراد عينة البحث يلاحظ: أن سنوات الخبرة في العمل لأفراد عينة البحث توزعت كالاتي: (٣٥) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (٣٨.٥%) لهم سنوات خبرة في العمل أكثر من ٢١ سنة كأعلى نسبة تكرر في فئات سنوات الخبرة في الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية، يليهم (٢١) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (٢٧.٨%) لهم سنوات خبرة في العمل تتراوح بين ١٠ - ٥ سنوات، ثم (١٧) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (١٨.٥%) لهم سنوات خبرة في العمل ١٦ - ٢٠ سنة، ثم (١١) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (١٢.٠%) لهم سنوات خبرة في العمل أكثر من ١١-١٥ سنة، (٨) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (٨.٧%) لهم سنوات خبرة في العمل أقل من ٥ سنوات كأدنى نسبة تكرر في فئات سنوات الخبرة في الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية.

يلاحظ من سنوات الخبرة تواصل الأجيال وتعاقبها في خدمة هذه المؤسسة مما يؤكد أهمية موضوع متطلبات التمكين الإداري ودورها في الرضا الوظيفي للعاملين، لاستمرارية هذه المسيرة وزيادة العطاء لأطول مدة ممكنة.

#### ٥ / أداة البحث:

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي استخدمتها الباحثة في جمع المعلومات اللازمة عن موضوع البحث متطلبات التمكين الإداري ودورها في الرضا الوظيفي للعاملين، اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة البحث لكونها الأداة المناسبة مع مشكلة البحث وأسئلته.

حيث للاستبانة مزاياها:

١/ يمكن تطبيقها للحصول على معلومات حول موضوع من العينة.

٢/ قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

٣/ سهولة صياغة عباراتها واختيار ألفاظها.



٤/ توفر وقت الباحثة وتعطي المستجيب فرصة للتفكير.

٥/ تعطي بعض الحرية للمستجيب في التعبير عن الآراء التي يخشون التعبير عنها أمام الآخرين.

تم تصميم الاستبانة لجمع البيانات من العاملين في الإدارة العامة بالصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية، الاستبانة في صورتها الأولية أنظر الملحق (٢) والاستبانة في صورتها النهائية أنظر الملحق (٣).

قد اعتمدت الباحثة في بناء الاستبانة على المصادر الآتية: الإطار النظري، وأدبيات البحث بالإضافة للدراسات السابقة.

#### ٦/ وصف الاستبانة:

صممت الباحثة استبانة لتكون أداة البحث الأساسية، استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة لاختيار الإجابة المناسبة.

مكونات الاستبانة: تتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: البيانات الأساسية وتشمل: النوع، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: صممت الباحثة استبانة خماسية الخيارات ليجيب كل مفحوص عن عبارات الاستبانة وفق ما يناسب رأيه.

جدول رقم (5): يوضح محاور استبانة متطلبات التمكين ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

المحور	الموضوع	عدد العبارات
المحور الأول	متطلبات التمكين الإداري، له سبعة أبعاد:	٣٥
البعد الأول	التدريب المستمر	٥

٥	الاتصال الفعال	البعد الثاني
٥	تحفيز العاملين	البعد الثالث
٥	دعم الثقة	البعد الرابع
٥	الدعم الاجتماعي	البعد الخامس
٥	الأهداف والرؤية المستقبلية	البعد السادس
٥	فرق العمل	البعد السابع
١٠	الرضا الوظيفي	المحور الثاني
٤٥	مجموع العبارات الكلي للاستبانة	

### صدق وثبات الاستبانة:

الصدق الظاهري: يقصد بالصدق قدرة الأداة عل تحقيق نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى وتقيس الأهداف التي صممت من أجلها.

والمقصود بالصدق الظاهري هنا هو مدى ارتباط فقرات الاستبانة بالأهداف التي صممت من أجلها والذي يشير إلى الشكل العام للاستبانة، كذلك مدى وضوح صياغة العبارات وسلامة اللغة ، ووضوح التعليمات وصحة ترتيب الخطوات الأساسية.

وقد تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرض فقراتها على ( ) من المحكمين ذلك بغرض الإدلاء بآرائهم وملاحظاتهم حول العبارات التي تخص كل استبانة وصياغة مفرداتها أنظر ملحق رقم(١)، قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اقترحتها عليه المشرفة والمحكمين.

طبقت الباحثة الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (١٠) أفراد من الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية فرع بحري لقياس الثبات والصدق والتحقق من صلاحية الاستبانة للتطبيق، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس معامل الثبات، معامل الصدق الذاتي = معامل الثبات  $\sqrt{}$ .

جدول رقم (6) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	الموضوع	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
المحور الأول	متطلبات التمكين الإداري، له سبعة أبعاد:	٣٥	٠.٩٦	٠.٩٨
البعد الأول	التدريب المستمر	٥	٠.٧٩	٠.٨٩
البعد الثاني	الاتصال الفعال	٥	٠.٨٤	٠.٩٢
البعد الثالث	تحفيز العاملين	٥	٠.٨٦	٠.٩٣
البعد الرابع	دعم الثقة	٥	٠.٨٧	٠.٩٣
البعد الخامس	الدعم الاجتماعي	٥	٠.٨١	٠.٩٠
البعد السادس	الأهداف والرؤية المستقبلية	٥	٠.٨٩	٠.٩٤
البعد السابع	فرق العمل	٥	٠.٩٠	٠.٩٥
المحور الثاني	الرضا الوظيفي	١٠	٠.٨٨	٠.٩٤
مجموع العبارات الكلي للاستبانة		٤٥	٠.٩٦	٠.٩٨

محاور استبانة متطلبات التمكين ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين جاءت جميعها أكبر من (٠.٧٥) وهو مستوى قبول معامل الثبات للتطبيق، والثبات الكلي لها بلغ (٠.٩٦) ومعامل الصدق الذاتي الكلي بلغ (٠.٩٨) في ضوء هذه المعاملات من الصدق والثبات هي صالحة للتطبيق الميداني.

#### تطبيق الاستبانة:

بعد الحصول على الإذن والموافقة من إدارة الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية، بتطبيق الاستبانة، قامت الباحثة بالاتصال بمنسوبي الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات

الاجتماعية الذين يمثلون مجتمع وعينة البحث، وعرفهم بنفسه والبحث الذي تقوم به وشرحت الإجراءات المراد تنفيذها، ووجدت تعاوناً كبيراً منهم.

وزعت الاستبانة على ١١٦ من منسوبي الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية، تم استرداد (٩٢) استبانة صالحة للتحليل بلغت نسبة الاستبانات المستردة (٧٩.٤%)، ومن ثم فرغت محتوياتها وحولت متغيراتها إلى أرقام لتسهيل عملية تحليل معلوماتها.

مقياس تصحيح الاستبانة: تمّ الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) في مقياس الاستبانة وكان تصحيحها كالتالي:

جدول رقم (٧): يوضح توزيع وتصحيح مقياس الاستبانة

المدى	تقدير الاسلوب الذي تقيسه العبارة
أقل. i. 2.50	يعد تقدير الاسلوب متدن.
ii. 3.50-2.51	يعد تقدير الاسلوب متوسط.
iii. 5.00-3.51	يعد تقدير الاسلوب مرتفع.

/٧ الأساليب الإحصائية:

لتحليل المعلومات والبيانات التي حصلت عليها الباحثة من خلال الاستبانة تم إدخال هذه البيانات في جهاز الحاسب الآلي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) (Statistical Package for Social Science) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ثم طبقت مجموعة من الأساليب الإحصائية:

١/ الأشكال البيانية

٢/ الجداول التكرارية

٣/ الوسط الحسابي

٤/ الانحراف المعياري

٥/ النسب المئوية لمجموع الاستجابات،

٦/ معاملات الارتباط

٧/ اختبار ت لعينتين مستقلتين لقياس دلالة الفروق.

٨/ اختبار التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق .

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها البحث، من خلال الإجابة عن تساؤلات البحث المتعلقة بمتطلبات التمكين الإداري ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، استناداً على استجابات أفراد عينة البحث من منسوبي الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية للقطاعين العام والخاص على أداة البحث.

عرض وتحليل بيانات استبانة متطلبات التمكين الإداري ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين :

عرض وتحليل بيانات أبعاد المحور الأول: متطلبات التمكين الإداري:

جدول رقم (٨): يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات، لعبارات البعد الأول: أسلوب التدريب المستمر ، مرتبة تصاعدياً (ن = ٩٢)

م	ينفذ الصندوق أسلوب التدريب المستمر من خلال :-	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات %	تقدير الإسلوب
٤	تهتم المؤسسة بالتدريب الخارجي للعاملين	2.86	1.363	57%	متوسط
٥	قياس أثر التدريب على أداء العاملين	3.04	1.275	61%	متوسط
٣	التركيز على البرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات الفعلية	3.50	1.200	70%	متوسط
١	تبني خطة تدريبية واضحة	3.60	1.110	72%	مرتفع
٢	توفير الامكانيات المناسبة للتدريب	3.60	1.149	72%	مرتفع
	المتوسط العام للبعد الأول أسلوب التدريب المستمر	٣.٣٢	١.٢١٩	٦٦.٤%	مرتفع

جدول رقم (٩): يوضح قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات، لعبارات البعد الثاني: أسلوب الاتصال الفعال ، مرتبة تصاعديا (ن = ٩٢)

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات %	تقدير الأسلوب
٨	كسر الحواجز الادارية	3.12	1.025	62%	متوسط
٩	تبادل مختلف البيانات بين العاملين لحل المشاكل	3.39	1.089	68%	متوسط
١٠	الحرص على ايجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	3.41	1.159	68%	متوسط
٦	استخدام التقنيات المتوفرة بفعالية	3.58	.986	72%	مرتفع
٧	تبني نظم اتصال تعمل على تبسيط الاجراءات	3.60	.973	72%	مرتفع
	المتوسط العام للبعد الثاني: الاتصال الفعال	٣.٤٢	١.٠٤٦	٦٨.٤%	متوسط

جدول رقم (١٠): يوضح قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات، لعبارات البعد الثالث: أسلوب تحفيز العاملين، مرتبة تصاعديا (ن = ٩٢)

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات %	تقدير الاسلوب
١٤	يتناسب الراتب مع الجهود المبذولة في العمل	2.20	1.160	44%	متدن
١٥	تقديم حوافز تشجيعية للعاملين المتميزين في الأداء	2.46	1.244	49%	متدن
١٢	تقدير جهود العاملين	2.92	1.188	58%	متوسط
١٣	التخلص من الرقابة الشديدة	2.95	1.031	59%	متوسط

متوسط	62%	1.190	3.11	استخدام الأساليب المشجعة للعاملين	١١
متوسط	54.4%	١.١٢٦	٢.٧٣	المتوسط العام للبعد الثالث تحفيز العاملين	

جدول رقم (١١): يوضح قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات، لعبارات البعد

الرابع: أسلوب دعم الثقة، مرتبة تصاعدياً (ن = ٩٢)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات %	تقدير الإسلوب
١٧	انتهاج سياسة العدالة في توزيع المهام	2.68	1.231	54%	متوسط
١٦	تفويض الصلاحيات نحو المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	2.80	1.082	56%	متوسط
١٨	دعم قرارات العاملين في نطاق العمل	2.91	1.145	58%	متوسط
٢٠	تشجيع العاملين للقيام بواجباتهم	3.18	1.185	64%	متوسط
١٩	سيادة روح العلاقات الانسانية بين العاملين	3.58	1.092	72%	مرتفع
	المتوسط العام للبعد الرابع دعم الثقة	٣.٠٣	١.١٤٧	٦٠.٨%	متوسط



جدول رقم (١٢): يوضح قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات، لعبارات البعد

الخامس: أسلوب الدعم الاجتماعي ، مرتبة تصاعديا (ن = ٩٢)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات %	تقدير الاسلوب
٢٣	تقديم الارشاد في حل المشكلات	3.16	1.141	63%	متوسط
٢٢	تخصيص دعم لذوي الاحتياجات	3.23	1.214	65%	متوسط
٢١	تقديم المساعدات المالية في الازمات	3.55	1.113	71%	مرتفع
٢٤	تبادل الزيارات بين العاملين في المناسبات	3.92	1.071	78%	مرتفع
٢٥	توفير التأمين الطبي للعاملين	4.25	.807	85%	مرتفع
	المتوسط العام للبعد الخامس الدعم الاجتماعي	٣.٦٢	١.٠٦٩	٧٢.٤%	مرتفع

جدول رقم (١٣): يوضح قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات، لعبارات البعد السادس: أسلوب تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية، مرتبة تصاعديا (ن = ٩٢)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات %	تقدير الاسلوب
٢٩	امتلاك العاملين حرية التصرف في العمل بدلا من التوجيهات	2.87	1.160	57%	متوسط
٣٠	وضع رؤية مشتركة بالتعاون مع العاملين	3.03	1.181	61%	متوسط
٢٧	تزويد العاملين بالاحساس ما يقومون به لاحقا	3.14	1.023	63%	متوسط
٢٨	الاجتماع حول الرؤية التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها	3.17	1.154	63%	متوسط
٢٦	اعطاء العاملين حيز للقيام بالعمل	3.60	1.006	72%	مرتفع
	المتوسط العام للبعد السادس تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية	٣.١٦	١.١٠٢	٦٣.٢%	متوسط

جدول رقم (١٤): يوضح قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات، لعبارات البعد السابع: أسلوب فرق العمل، مرتبة تصاعديا (ن = ٩٢)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات %	تقدير الاسلوب
٣٥	التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات	2.72	1.142	54%	متوسط
٣٤	اشراك العاملين في الاجتماعات الدورية لتطوير العمل	2.96	1.213	59%	متوسط
٣٣	يوفر بيئة العمل التي يسودها روح التعاون	3.26	1.118	65%	متوسط
٣٢	الحرص على بناء فرق العمل	3.28	1.093	66%	متوسط
٣١	يشجع على العمل الجماعي	3.54	1.181	71%	مرتفع
	المتوسط العام للبعد السابع فرق العمل	٣.١٣	١.١٤٩	٦٣%	متوسط

## عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: الرضا الوظيفي:

جدول رقم (١٥): يوضح قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات، لعبارات المحور الثاني: الرضا الوظيفي ، مرتبة تصاعديا (ن = ٩٢)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات %	مستوى الرضا
٣٨	الراتب الذي يتقاضاه العامل يتناسب مع العمل المكلف به	1.87	.975	37%	متدني
٤٤	العاملين على درجة من الرضا عن فرص الترقية التي تتبعها الإدارة	1.92	1.131	38%	متدني
٤٠	العلاوات السنوية المقدمة للعاملين مجزية	2.03	1.063	41%	متدني
٣٩	الحوافز المقدمة تتناسب مع المجهودات	2.25	1.219	45%	متدني
٣٦	العاملين على درجة عالية من الرضا في كافة المستويات	2.38	1.128	48%	متدني
٤١	الجوانب المتعلقة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل داخل المؤسسة مرضية	2.62	1.212	52%	متوسط
٤٢	بيئة العمل مناسبة لانجاز الاعمال	2.85	1.325	57%	متوسط
٤٥	يحصل العاملون على قدر مناسب من التشجيع من رؤسائهم	2.85	1.266	57%	متوسط
٤٣	الحرص التدريبي المقدمة مفيدة لتحسين مهارات العاملين	3.26	1.175	65%	متوسط
٣٧	لدى العاملين روح الانتماء للمؤسسة	4.13	.892	83%	مرتفع
	المتوسط العام للمحور الثاني: الرضا الوظيفي	٢.٦٢	١.١٣٩	٥٢.٣%	متوسط

## مناقشة النتائج وتفسيرها والتحقق من الأسئلة:

من سؤال البحث الرئيس: ما متطلبات التمكين الإداري ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية؟

لخصت الباحثة نتائج محاور استبانة متطلبات التمكين الإداري ودورها في الرضا الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية في الجدول التالي لمناقشة أسئلة البحث في ضوءها.

جدول رقم (١٦): يوضح ملخص لقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور استبانة متطلبات التمكين الإداري ودورها في الرضا الوظيفي للعاملين (ن=٩٢)

المحور	الموضوع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات%	التقدير
المحور الأول	متطلبات التمكين الإداري	٣.٢٠	١.١٢٣	٦٤.١%	متوسط
البعد الخامس	الدعم الاجتماعي	٣.٦٢	١.٠٦٩	٧٢.٤%	مرتفع
البعد الثاني	الاتصال الفعال	٣.٤٢	١.٠٤٦	٦٨.٤%	متوسط
البعد الأول	التدريب المستمر	٣.٣٢	١.٢١٩	٦٦.٤%	مرتفع
البعد السادس	الأهداف والرؤية المستقبلية	٣.١٦	١.١٠٢	٦٣.٢%	متوسط
البعد السابع	فرق العمل	٣.١٣	١.١٤٩	٦٣%	متوسط
البعد الرابع	دعم الثقة	٣.٠٣	١.١٤٧	٦٠.٨%	متوسط
البعد الثالث	تحفيز العاملين	٢.٧٣	١.١٢٦	٥٤.٤%	متوسط
المحور الثاني	الرضا الوظيفي	٢.٦٢	١.١٣٩	٥٢.٣%	متوسط
مجموع العبارات الكلي للاستبانة		٢.٩١	١.١٣١	٥٨.٢٠	متوسط

من خلال النظر لمعطيات جدول رقم (١٦): أظهرت النتائج أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة في الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية عن متطلبات التمكين الإداري ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية يقع في خانة متوسط على حسب مقياس (ليكرت) الخماسي، بمتوسط حسابي العام (٢.٩١) وانحراف معياري بلغ (١.١٣١). والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات ٥٨.٢٠%.

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (ادريس، ٢٠١١) التي توصلت إلى: رفض الفرضية الجزئية المتعلقة بعدم وجود تأثير لأساليب القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي.

كما تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (الطعاني والسويحي، ٢٠١٣) التي توصلت إلى: أن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة.

تختلف نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (البلوي، ٢٠٠٨) التي توصلت إلى: النتائج إن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين.

كما اختلفت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (البلوشي، ٢٠٠٩) التي توصلت إلى: أن مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس هو بدرجة كبيرة، ان مستوى الرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس هو بدرجة كبيرة.

كما اختلفت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (الطعاني والسويحي، ٢٠١٣) التي توصلت إلى: أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة.

ترى الباحثة أن التمكين الإداري يعمل على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين لأنهم يشعرون بقدر أقل من الضغوطات عندما يكون لديهم جزء من السيطرة على الأحداث، والقدرة على انجاز مهمة معينة أو التحديات بصفة عامة ، فالتمكين الإداري هو أحد أشكال الاثراء الوظيفي المؤثر على رفع مستوى شعور العاملين بالرضا عندما يتلقون تدريباً كافياً ويشعرون بالارتياح في بيئة العمل وهذا ينعكس على أدائهم ايجابياً.

وتفرعت من السؤال الرئيس عدة أسئلة يحاول البحث الإجابة عليها:

**السؤال الأول:** مامدى توافر متطلبات التمكين الإداري (التدريب المستمر، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين، دعم الثقة الادارية، الدعم الاجتماعي، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل) لتحقيق الرضا الوظيفي على مستوى الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية ؟

تشير نتائج الجدول رقم (٨): إلى تباين الاستجابات حول أسلوب التدريب المستمر في الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية، جاء أسلوب التدريب المستمر في العبارة (٤) بتقدير متوسط ونصت على: تهتم المؤسسة بالتدريب الخارجي للعاملين كأدنى متوسط حسابي (٢.٨٦) وبانحراف معياري (١.٣٦٣) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة ٥٧%، كذلك بتقدير متوسط في العبارتين (٣،٥) ونصتا على: قياس أثر التدريب على أداء العاملين، التركيز على البرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات الفعلية.

بينما جاء أسلوب التدريب المستمر في العبارات (١،٢) بتقدير مرتفع ونصت على: تبني خطة تدريبية واضحة، توفير الامكانيات المناسبة للتدريب. كأعلى متوسط حسابي (٣.٦٠) وبانحراف معياري (١.١٤٩) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة ٧٢%.

المتوسط العام للبعد الأول أسلوب التدريب المستمر جاء بتقدير متوسط بحسب الاستجابات حول عبارات هذا البعد، بمتوسط حسابي (٣.٣٢) وانحراف معياري (١.٢١٩) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات ٦٦.٤ %.

ترى الباحثة ضرورة اهتمام القيادة برفع مستوى التدريب المستمر لأنه يؤثر بصورة مباشرة على الأداء المهني للعاملين بالصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية، لأن التدريب من شأنه ان يؤدي الى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان الالمام بدقة العمل وظروفه أو خلق مهارات تنموية أو ادارية تحتاج اليها المؤسسة فالتمكين يتطلب اسباب المعرفة والادوات اللازمة للتصرف الفعال والمهارة بصفة مستمرة

تشير نتائج الجدول رقم (٩): إلى تفاوت الاستجابات حول أسلوب الاتصال الفعال في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، جاء أسلوب الاتصال الفعال في العبارة (٨) بتقدير متوسط ونصت على: كسر الحواجز الإدارية كأدنى متوسط حسابي (٣.١٢) وبانحراف معياري (١.٠٢٥) والنسبة المئوية لمجموع

الاستجابات لهذه العبارة ٦٢%، وايضاً بتقدير متوسط في العبارتين (٩،١٠) ونصتاً على تبادل مختلف البيانات بين العاملين لحل المشاكل، الحرص على ايجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.

بينما جاء أسلوب الاتصال الفعال في عبارتين بتقدير مرتفع: العبارة (٦) ونصت على: استخدام التقنيات المتوفرة بفعالية بمتوسط حسابي (٣.٥٨) وبانحراف معياري (٠.٩٨٦) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة ٧٢%، والعبارة (٧) التي نصت على: تبني نظم اتصال تعمل على تبسيط الاجراءات، كأعلى متوسط حسابي (٣.٦٠) وبانحراف معياري (٠.٩٧٣) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة ٧٢%.

المتوسط العام للبعد الثاني أسلوب الاتصال الفعال جاء بتقدير متوسط بحسب الاستجابات حول عبارات هذا البعد، بمتوسط حسابي (٣.٤٢) وانحراف معياري (١.٠٤٦) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات ٦٨.٤%.

ترى الباحثة أن فعالية الاتصال الإداري تبرز من خلال الاستخدام الأمثل لقنوات الاتصال، وسهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات، وإمكانية حصول كل فرد في المؤسسة عليها في الوقت المناسب، حيث يسهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل أفكاره وتوجيهاته بفعالية وبصورة ملائمة ومرنة للعاملين لربط الهيكل الإداري أفقياً ورأسياً الأمر الذي يساعد المؤسسة في تحقيق أفضل أداء إداري وجودة القرارات الإدارية، مما يترتب عليه النجاح في تحقيق الهدف من الاتصال و التأثير الفاعل في المستقبل.

تشير نتائج الجدول رقم (١٠): إلى تنوع الاستجابات حول البعد الثالث: تحفيز العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، جاء أسلوب تحفيز العاملين في العبارة (١٤) بتقدير متدن ونصت على: يتناسب الراتب مع الجهود المبذولة في العمل، كأدنى متوسط حسابي (٢.٢٠) وبانحراف معياري (١.١٦٠) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة ٤٤%، تليها بتقدير متدن في العبارة (١٥) ونصت على: تقديم حوافز تشجيعية للعاملين المتميزين في الأداء.

بينما جاء أسلوب تحفيز العاملين بتقدير متوسط لبقية العبارات: العبارة (١٢) ونصت على: تقدير جهود العاملين بمتوسط حسابي (٢.٩٢) وبانحراف معياري (١.١٨٨) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة ٥٨%، والعبارة (١٣) التي نصت على: التخلص من الرقابة الشديدة بمتوسط حسابي (٢.٩٥) وبانحراف معياري (١.٠٣١) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة ٥٩%.

العبارة (١١) التي نصت على: استخدام الأساليب المشجعة للعاملين، كأعلى متوسط حسابي (٣.١١) وبانحراف معياري (١.١٩٠) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة ٦٢%.

المتوسط العام للبعد الثالث أسلوب تحفيز العاملين جاء بتقدير متوسط بحسب الاستجابات حول عبارات هذا البعد، بمتوسط حسابي (٢.٧٣) وانحراف معياري (١.١٢٦) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات ٥٤.٤%.

ترى الباحثة بحسب استجابات العاملين أن أسلوب نظام الحوافز بحاجة إلى مراجعة، حيث تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الاداء، لكي لاتمنح الحوافز الا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير اداء العاملين والمؤسسات كنتاج نهائي للتمكين.

تشير نتائج الجدول رقم (١١): إلى تفاوت الاستجابات حول البعد الرابع: دعم الثقة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، جاء أسلوب دعم الثقة بتقدير متوسط في العبارات (٢٠،١٨،١٦،١٧) ونصت على: انتهاج سياسة العدالة في توزيع المهام، وتفويض الصلاحيات نحو المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، دعم قرارات العاملين في نطاق العمل، تشجيع العاملين للقيام بواجباتهم. بمتوسط حسابي تراوح بين (٢.٦٨ - ٣.١٨) وبانحراف معياري تراوح بين (١.٠٨٢ - ١.١٤٥) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارات تراوحت بين (٥٤% - ٦٤%).



بينما جاء أسلوب دعم الثقة بتقدير مرتفع للعبارة (١٩) ونصت على: سيادة روح العلاقات الانسانية بين العاملين بمتوسط حسابي (٣.٥٨) وبانحراف معياري (١.٠٩٢) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة ٧٢%.

المتوسط العام للبعد الرابع أسلوب دعم الثقة جاء بتقدير متوسط بحسب الاستجابات حول عبارات هذا البعد، بمتوسط حسابي (٣.٠٣) وانحراف معياري (١.١٤٧) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات ٦٠.٨%.

ترى الباحثة من الأسباب التي يركز عليها تجويد العمل الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وهذا ما سعت له إدارة الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية بانتهاج سياسة العدالة في توزيع واجبات العمل، وتفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع العاملين في القيام بواجباتهم في بيئة تسودها العلاقات الإنسانية.

دعم الثقة من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين التمكين الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها. والتمكين بدوره يشكل دافعا نحو بذل طاقة غير عادية من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل، وهذا يقود نحو دافع من نوع آخر وهو تطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم.

تشير نتائج الجدول رقم (١٢): إلى تنوع الاستجابات حول البعد الخامس: الدعم الاجتماعي، جاء أسلوب الدعم الاجتماعي بتقدير متوسط في العبارتان (٢٣،٢٢) ونصتا على: تقديم الارشاد في حل المشكلات، تخصيص دعم لذوي الاحتياجات. بمتوسط حسابي (٣.١٦ و ٣.٢٣) وبانحراف معياري تراوح بين (١.١٤١ و ١.٢١٤) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات للعبارتان (٦٣% و ٦٥%) على التوالي.

بينما جاء أسلوب الدعم الاجتماعي بتقدير مرتفع للعبارات (٢٥،٢٤،٢١) ونصت على: تقديم المساعدات المالية في الازمات، تبادل الزيارات بين العاملين في المناسبات، توفير التأمين الطبي للعاملين. بمتوسط

حسابي تراوح بين (٣.٥٥ - ٤.٢٥) وبانحراف معياري تراوح بين (٠.٨٠٧ - ١.١١٣) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارات تراوحت بين (٧١% - ٨٥%).

المتوسط العام للبعد الخامس أسلوب الدعم الاجتماعي جاء بتقدير مرتفع بحسب الاستجابات حول عبارات هذا البعد، بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وانحراف معياري (١.٠٦٩) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات ٧٢.٤%.

بعد الدعم الاجتماعي جاء بتقدير مرتفع، فالقيادة بالصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية تبعث شعور بالقدرة على الفعل والتأثير لكل ما يحتاجه العامل من دعم من القيادة يتمثل في المساهمة ومشاركة النشاط الاجتماعي في السراء والضراء الأمر الذي يعزز روح الانتماء، القيادة الناجحة تعمل على بناء المناخ والبيئة الاجتماعية المناسبة وهذا مهم في خلق نظام منتج ويزيد ثقة بالبنفس والولاء للمؤسسة.

ترى الباحثة على إدارة الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية المحافظة على هذا المستوى من الترابط بين الإدارة ومنسوبيها لضمان ولاء العاملين والاستمرار في العطاء وتقديم أفضل أداء ممكن لديهم.

تشير نتائج الجدول رقم (١٣): إلى تنوع الاستجابات حول البعد السادس: تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية، جاء أسلوب تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية بتقدير مرتفع في العبارة (٢٦) ونصت على: اعطاء العاملين حيز للقيام بالعمل. كأعلى متوسط حسابي (٣.٦٠) وبانحراف معياري (١.٠٠٦) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات للعبارة (٧٢%).

بينما جاء أسلوب تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية بتقدير متوسط للعبارات (٢٨،٢٧،٣٠،٢٩) ونصت على: امتلاك العاملين حرية التصرف في العمل بدلا من التوجيهات ، وضع رؤية مشتركة بالتعاون مع العاملين، تزويد العاملين بالاحساس ما يقومون به لاحقا، الاجتماع حول الرؤية التي تسعى المؤسسة الى

تحقيقها. بمتوسط حسابي تراوح بين (٢.٨٧ - ٣.١٧) وبانحراف معياري تراوح بين (١.١٦٠ - ١.١٥٤) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارات تراوحت بين (٥٧% - ٦٣%).

المتوسط العام للبعد السادس أسلوب تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية جاء بتقدير متوسط بحسب الاستجابات حول عبارات هذا البعد، بمتوسط حسابي (٣.١٦) وانحراف معياري (١.١٠٢) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات ٦٣.٢%.

ترى الباحثة ضرور تفعيل مشاركة العاملين في التخطيط وتحديد الأهداف والرؤية المستقبلية من جهة هناك بعض العقول المبدعة من بين صفوف العاملين قد تسهم مشاركتهم وأفكارهم في تقدم العمل، ومن جهة ثانية هؤلاء العاملين هم المنفذين الفعليين لأهداف وخطط الصندوق الحالية والمستقبلية ، والعامل إذا كان على دراية بالخطوة وجزء منها ومشاركته في إعدادها يتوقع أن يكون التنفيذ على أعلى درجة من الاتقان.

ترى الباحثة أن نجاح عملية التمكين الإداري تعتمد وبشكل أساسي على أن يصبح العاملين مركز استقطاب للأفكار التي من شأنها تسيير دولا ب العمل الإداري في المؤسسة بطريقة ناجحة، والعاملين بحكم وظائفهم هم الأكثر رؤية لما تحتاجه وتتطلبه المؤسسة، فالإدارة الناجحة تولي الاهتمام والتفكير الكافيين والعمل على ربط برنامج التمكين الإداري بأهداف وقيم المؤسسة، بمعنى عن طريق إعطاء العاملين الثقة اللازمة لاتخاذ قرارات تقود للإبداع في الأداء، تمثل هذه الرؤية تحدي حقيقي في ظل النظرة التقليدية التي تعمل بها كثيرا من المؤسسات.

تشير نتائج الجدول رقم (١٤): إلى تنوع الاستجابات حول البعد السابع: أسلوب فرق العمل، جاء هذا الأسلوب بتقدير مرتفع في العبارة (٣١) ونصت على: يشجع على العمل الجماعي. كأعلى متوسط حسابي (٣.٥٤) وبانحراف معياري (١.١٨١) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات للعبارة ( ٧١%).

بينما جاء أسلوب فرق العمل بتقدير متوسط للعبارات (٣٢،٣٣،٣٤،٣٥) ونصت على: التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات، اشراك العاملين في الاجتماعات الدورية لتطوير العمل، يوفر بيئة العمل التي

يسودها روح التعاون، الحرص على بناء فرق العمل. بمتوسط حسابي تراوح بين (٢.٧٢ - ٣.٢٨) وبانحراف معياري تراوح بين (١.١٤٢ - ١.٠٩٣) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارات تراوحت بين (٥٤% - ٦٦%).

المتوسط العام للبعد السابع أسلوب فرق العمل جاء بتقدير متوسط بحسب الاستجابات حول عبارات هذا البعد، بمتوسط حسابي (٣.١٣) وانحراف معياري (١.١٤٩) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات ٦٣%.

ترى الباحثة أن بناء فرق العمل من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفعالية وكفاءة ، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على المشاكل من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المؤسسة والفريق.

أظهرت نتائج جدول رقم (١٦): أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة في الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية عن محور متطلبات التمكين الإداري يقع في خانة متوسط على حسب مقياس (ليكرت) الخماسي، بمتوسط حسابي العام (٣.٢٠) وانحراف معياري بلغ (١.١٢٣). والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات ٦٤.١%.

جاءت متطلبات التمكين الإداري بحسب ترتيب متوسطاتها تنازليا كالتالي: الدعم الاجتماعي، الاتصال الفعال، التدريب المستمر، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، دعم الثقة ، تحفيز العاملين.

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (إسماعيل، ٢٠١٤) التي توصلت إلى: وجود أثر ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت ، وظروف العمل على الإبداع الإداري، لدى العاملين القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل كما يحرصون على معرفة القصور والضعف فيما يقومون به من أعمال.

كما اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (آدم، ٢٠١٦) التي توصلت إلى: وجود أثر بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي بالمصارف السودانية.

كما اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (الطراونة، ٢٠٠٩) التي توصلت إلى: : إن مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، كان بدرجة متوسطة.

كما اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (سعد والقحطاني، ٢٠١١) التي توصلت إلى: أن واقع التمكين في المنظمات الأمنية جاء بدرجة متوسطة في حين كانت معوقاته بدرجة مرتفعة.

كما اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (القرشي، ٢٠١٥) التي توصلت إلى: أن المتغيرات الخاصة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة ، الاتصال الفاعل ، التحفيز ، التدريب و فرق العمل) لها أثر على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، إذ أن التمكين الإداري يفسر (٥٢%) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

كما اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (Onne، ٢٠٠٤) التي توصلت إلى: أبرزها: إن الصراع مع المشرفين التربويين يعيق التمكين الإداري وهو بدوره يؤثر في مستوى الالتزام لديهم.

وترى الباحثة إن المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم تبني التمكين ليس اختيار سهل، وهذا ما أظهرته نتيجة دراسة (Jarrar and Zairi، ٢٠٠٢) التي توصلت إلى: أن أكثر النزعات المسيطرة في عملية التمكين الإداري هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليات أكبر، وسلطات أكثر، وإن مفهوم التمكين الإداري كتطبيق لا زال في مرحلة البداية، مع عدم وجود رغبة لبعض الشركات بتفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين من أجل تمكينهم.

وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل ، فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة، ويتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة، وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة، لأن المؤسسة التي تطبق التمكين الإداري فيها عدد من الخصائص كما ذكرها الرشودي: وجود الدعم والمساندة والإدراك من القيادة لمفهوم التمكين، ترسيخ بين الإدارة والعاملين لمواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسة، وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين

واستمرار العمل به ، تبني المؤسسة للعلم والمعرفة والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم، وجود فرق العمل المتمكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. (الرشودي، ٢٠٠٩، ص٦٢)

**السؤال الثاني:** مامستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية؟

تشير نتائج الجدول رقم (١٥): إلى تنوع الاستجابات حول عبارات المحور الثاني: الرضا الوظيفي، جاء الرضا الوظيفي بتقدير مرتفع سجلته العبارة (٣٧) التي تنص على: لدى العاملين روح الانتماء للمؤسسة، كأعلى متوسط حسابي (٤.١٣) وانحراف معياري (١.١٧٥) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذا البعد ٨٣% .

جاء الرضا الوظيفي بتقدير متوسط في العبارات (٤٣،٤٥،٤٢،٤١) ونصت على: الجوانب المتعلقة بسياسة الادارة في تنظيم العمل داخل المؤسسة مرضية ، بيئة العمل مناسبة لانجاز الاعمال، يحصل العاملين على قدر مناسب من التشجيع من رؤسائهم، الحصص التدريبية المقدمة مفيدة لتحسين مهارات العاملين. بمتوسط حسابي تراوح بين (٢.٦٢ - ٣.٢٦) وبانحراف معياري تراوح بين (١.١٧٥ - ١.٢١٢) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارات تراوحت بين (٥٢% - ٦٥%).

بينما جاء الرضا الوظيفي بتقدير متدني في العبارات (٣٩،٤٠،٤٤،٣٨) ونصت على: الراتب الذي يتقاضاه العامل يتناسب مع العمل المكلف به، العاملين على درجة من الرضا عن فرص الترقية التي تتبعها الادارة، العلاوات السنوية المقدمة للعاملين مجزية، الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهود. بمتوسط حسابي تراوح بين (١.٨٧ - ٢.٢٥) وبانحراف معياري تراوح بين (٠.٩٧٥ - ١.٢١٩) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارات تراوحت بين (٣٧% - ٤٥%).

المتوسط العام للمحور الثاني: الرضا الوظيفي جاء بتقدير متوسط بحسب الاستجابات حول عبارات هذا المحور، بمتوسط حسابي (٢.٦٢) وانحراف معياري (١.١٣٩) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات ٥٢.٣%.

اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (عيسى، ٢٠٠٣) التي توصلت إلى: إن المعلمين راضين عن الوظيفة في حد ذاتها، العلاقة مع الزملاء، الأمن والاستقرار الوظيفي وفرص النمو المهني، وغير راضين عن المرتبات والحوافز المادية والإدارة والإشراف المباشر.

كما اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (زرقاوي، ٢٠١٤) التي توصلت إلى: عدم اشراك الرئيس لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات يؤثر سلبا على رضا العاملين عن الوظيفة.

كما اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (Okpara, Squillace and Erondu، ٢٠٠٥) التي توصلت إلى: إن مجال ظروف العمل وزملاء العمل أكثر مصادر الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من الإناث، بينما كانت جوانب العمل المتعلقة بالراتب، والترقيات، والإشراف أكثر مصادر الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من الذكور.

اختلفت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (Leafy and Lassana، ٢٠٠٥) التي توصلت إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات التايوانية والصينية في مجالات الرضا الوظيفي.

ترى الباحثة أن مستوى الرضا الوظيفي بالصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية جاء متدني في مجال الرواتب والعلاوات والترقيات والحوافز ودرجة رضاه العام وهذه تشكل نصف عبارات محور الرضا، فالعلاقة بين الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها علاقة متبادلة، يقدم الفرد العامل جهوده وخبراته مقابل حصوله على عوائد مثل الأجر والترقيات والتأمين الصحي وغيرها، فيجري الفرد عملية موازنة بين معدل عوائده وما تقدمه المؤسسة ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه (العائد العادل) وإذا حصل أي اختلاف بينهما من وجهه نظره فانه يشعر بالغبن، مما يؤثر على أدائه وتغيبه عن العمل أو تركه.

فرضا العامل عن جانب معين في عمله، فإن ذلك ليس بالضرورة يعني انه راض عن بقية جوانب الوظيفة وأبعادها، حيث ان الرضا الوظيفي مسألة نسبية وليس مطلقة.

**السؤال الثالث:** إلى أي مدى توجد علاقة إرتباط ذات دلالة احصائية بين متطلبات التمكين الاداري وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية ؟

جدول (١٧) يوضح معاملات الإرتباط لمحاور استبانة متطلبات التمكين الاداري ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

المحاور	اختبار بيرسون	الدرجة الكلية	محور التمكين الاداري	محور الرضا الوظيفي
الدرجة الكلية	معامل بيرسون للارتباط	1	.980**	.784**
	درجة الأهمية		.000	.000
	حجم العينة	92	92	92
محور التمكين الاداري	معامل بيرسون للارتباط	.980**	1	0.645**
	درجة الأهمية	.000		.000
	حجم العينة	92	92	92
محور الرضا	معامل بيرسون للارتباط	.784**	.645**	1
	درجة الأهمية	.000	.000	
	حجم العينة	92	92	92

**\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

بالنظر لجدول لنتائج جدول (١٧) ترتيب معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية لاستبانة متطلبات التمكين الاداري ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات



الاجتماعية : محور متطلبات التمكين الاداري (ر=٠.٩٨) ، محور الرضا الوظيفي ( ر=٠.٧٨ ) ، الارتباط بين محوري متطلبات التمكين الاداري و الرضا الوظيفي ( ر=٠.٦٥ ) جميعها معاملات ارتباط عالية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) ، كما أن هناك علاقة موجبة بين المحاور .

**التفسير:** كلما زاد دور التمكين الاداري للعاملين ازداد الرضا الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية، بالتالي جودة الخدمات المقدمة ورضا أكبر عدد من العملاء المتعاملين مع الصندوق.

تتفق نتيجة البحث مع نتائج دراسات (خليل، 2014) و(البلوي، ٢٠٠٨) و(البلوشي، ٢٠٠٩) و(القرشي، ٢٠١٥) و(الطعاني والسويحي، ٢٠١٣) التي توصلت إلى: وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تمكين العاملين وبين الرضا الوظيفي للعاملين.

ترى الباحثة أن التمكين الإداري عاملاً مهماً في توافق العاملين مع المؤسسة، وبذل المزيد من الجهد والعمل لأجل المؤسسة، وبلوغ الاهداف المرسومة وتحقيقها على الوجه المطلوب ، وهذا بدوره يعمل على زيادة رضا العاملين عن عملهم وعن الدور الذي يؤديه، فالتمكين الاداري يعمل على تحسين أداء العاملين، ويعطيهم المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات ،ويوسع قاعدة مشاركتهم في تحسين الاداء، وتحقيق جودة الخدمة، ويهتم التمكين الإداري الذي يعني اعطاء العاملين الصلاحيات في اتخاذ القرارات، ومنحهم الحرية والثقة لأداء عملهم بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيسي ، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي بين الادارة والعاملين، وهذا يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً للنجاح.

**السؤال الخامس:** إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول متطلبات التمكين الاداري وتحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات: النوع، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة،الدرجة الوظيفية؟

١/ هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول متطلبات التمكين الاداري وتحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات النوع.

بالنسبة لأثر متغير النوع على متوسطات تقديرات أفراد العينة حول متطلبات التمكين الإداري وتحقيق الرضا الوظيفي، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "ت" ومستوى الدلالة.

جدول (١٨) اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول متطلبات التمكين الإداري وتحقيق الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير النوع.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	إناث (ن=٥٦)		ذكور (ن=٣٦)		المحور
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.417	90	.816	28.306	110.46	19.394	114.86	متطلبات التمكين الإداري
0.150	90	1.451	8.326	25.20	7.380	27.67	الرضا الوظيفي
0.302	90	1.039	34.573	135.66	24.168	142.53	الدرجة الكلية للمقياس

يتضح من نتائج الجدول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة البحث حول متطلبات التمكين الإداري ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير النوع.

٢/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول متطلبات التمكين الإداري وتحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بالنسبة لأثر متغير المؤهل العلمي على متوسطات تقديرات أفراد العينة حول متطلبات التمكين الإداري وتحقيق الرضا الوظيفي، فقد تم استخراج قيم "اختبار التباين الأحادي" ومستوى الدلالة.

جدول (١٩) اختبار (التباين الأحادي) لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول متطلبات التمكين الإداري وتحقيق الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التمكين الاداري	بين المجموعات	458.679	3	152.893	.235	.872
	داخل المجموعات	57197.179	88	649.968		
	التباين الكلي	57655.859	91			
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	160.375	3	53.458	.826	.483
	داخل المجموعات	5692.179	88	64.684		
	التباين الكلي	5852.554	91			
الدرجة الكلية للمقياس	بين المجموعات	1002.260	3	334.087	.341	.796
	داخل المجموعات	86214.610	88	979.711		
	التباين الكلي	87216.870	91			

يتضح من نتائج الجدول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة البحث حول متطلبات التمكين الاداري ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٣/ هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول متطلبات التمكين الاداري وتحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. بالنسبة لأثر متغير المؤهل العلمي على متوسطات تقديرات أفراد العينة حول متطلبات التمكين الاداري وتحقيق الرضا الوظيفي، فقد تم استخراج قيم " اختبار التباين الأحادي" ومستوى الدلالة.

جدول (٢١) اختبار (التباين الأحادي) لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول متطلبات التمكين الإداري وتحقيق الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	بين المجموعات	3144.775	4	786.194	1.255	.294
	داخل المجموعات	54511.084	87	626.564		
	التباين الكلي	57655.859	91			
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	469.082	4	117.270	1.895	.118
	داخل المجموعات	5383.473	87	61.879		
	التباين الكلي	5852.554	91			
الدرجة الكلية للمقياس	بين المجموعات	5669.219	4	1417.305	1.512	.206
	داخل المجموعات	81547.651	87	937.329		
	التباين الكلي	87216.870	91			

يتضح من نتائج الجدول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة البحث حول متطلبات التمكين الإداري ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

٤/ هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول متطلبات التمكين الاداري وتحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

بالنسبة لأثر متغير الدرجة الوظيفية على متوسطات تقديرات أفراد العينة حول متطلبات التمكين الاداري وتحقيق الرضا الوظيفي، فقد تم استخراج قيم " اختبار التباين الأحادي" ومستوى الدلالة.

جدول (٢١) اختبار (التباين الأحادي) لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول متطلبات التمكين الاداري وتحقيق الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التمكين الاداري	بين المجموعات	1405.814	2	702.907	1.112	.333
	داخل المجموعات	56250.045	89	632.023		
	التباين الكلي	57655.859	91			
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	107.938	2	53.969	.836	.437
	داخل المجموعات	5744.617	89	64.546		
	التباين الكلي	5852.554	91			
الدرجة الكلية للمقياس	بين المجموعات	2163.065	2	1081.533	1.132	.327
	داخل المجموعات	85053.804	89	955.661		
	التباين الكلي	87216.870	91			

يتضح من نتائج الجدول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة البحث حول متطلبات التمكين الإداري ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

يتضح من نتائج الجداول (١٩) و(٢٠) و (٢١) و(٢٢): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول متطلبات التمكين الإداري وتحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات: النوع ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة،الدرجة الوظيفية.

اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (حسن، ٢٠١١) التي توصلت إلى: لا توجد فروق إحصائية ذات دلالة لدي العاملين في الرضا الوظيفي تبعا للنوع وسنوات الخدمة.

اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (خليل، ٢٠١٤) التي توصلت إلى: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول إدراك العاملين بالبنوك لمتطلبات التمكين باختلاف متغيرات السن ، مستوى التعليم ، مدة الخدمة، المستوى الإداري.

اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (آدم، ٢٠١٦) التي توصلت إلى: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري للعاملين يحظى للمتغيرات الديمغرافية (العمر ، سنوات الخبرة ؛ المؤهل العلمي).

اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (البلوي، ٢٠٠٨) التي توصلت إلى: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي.

اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (البلوشي، ٢٠٠٨) التي توصلت إلى: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة ،حول مستوى الرضا الوظيفي لديهم ، حسب متغيرات: المؤهل العلمي ، والرتبة ، والعمر ، وسنوات الخبرة .

اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (الطعاني والسويحي، ٢٠١٣) التي توصلت إلى: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى تمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة،

اختلفت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (إدريس، ٢٠١١) التي توصلت إلى: وجود تأثير للعوامل الديموغرافية على الرضا الوظيفي للعاملين.

اختلفت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (الطعاني والسويحي، ٢٠١٣) التي توصلت إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى تمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير النوع لصالح الإناث.

اختلفت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (القرشي، ٢٠١٥) التي توصلت إلى: متغير (الجنس) له أثر في متغير (التمكين الإداري).

اختلفت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (Okpara, Squillace and Erundu، ٢٠٠٥) التي توصلت إلى:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس.

تري الباحثة أن الرضا الوظيفي وهو الشعور النفسي بالقناعة والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه ومن محتوى الوظيفة وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ويعتبر مقياساً لمدى فاعلية الأداء، فإذا كان رضا العاملين مرتفعاً، سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها للمؤسسة مما يزيد من أرباحها.

الفصل الخامس  
أهم النتائج والتوصيات والمقترحات



## الفصل الخامس

### أهم النتائج والتوصيات والمقترحات

#### أولاً : أهم النتائج:

١/ جاء مستوى متطلبات التمكين الإداري بتقدير متوسط لدى العاملين في الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية، بمتوسط حسابي (٣.٢٠) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات ٦٤.١%.

٢/ الرضا الوظيفي جاء بتقدير متوسط لدى العاملين في الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية، بمتوسط حسابي (٢.٦٢) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات ٥٢.٣%.

٣/ أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً مرتفعة وإيجابية بين متطلبات التمكين الإداري وبين الرضا الوظيفي للعاملين.

٤/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المفحوصين حول متطلبات التمكين الإداري والرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغيرات: النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية.

#### ثانياً التوصيات: في ضوء النتائج تقدم الباحثة التوصيات التالية:

- ١/ ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الإداري والعقبات التي تحول دون تطبيقه.
- ٢/ تشجيع المستويات الإدارية الدنيا من خلال على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم.
- ٣/ استقطاب الكفاءات البشرية لبناء قيادات المستقبل وتنمية مهاراتهم في تفويض السلطة وترشيد القرارات.
- ٤/ أن يكون الرضا الوظيفي للعاملين وإعادة النظر في تصميم الوظائف وسلم الأجور والمكافآت من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام وأولويات إدارة الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية.

٥/ على إدارات إدارة الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية تعزيز الإعتداد على فرق العمل في إنجاز الأعمال أكثر من اعتمادها على الأفراد أنفسهم، وبث روح العمل الجماعي وتقويتها في العمل.

### المقترحات لدراسات مستقبلية :

١/ القيام بدراسة مماثلة في قطاعات أخرى.

٢/ دراسة دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

٣/ دراسة مقارنة بين مستويات التمكين الإداري في القطاع الخاص والقطاع العام في السودان.

٤/ علاقة التمكين الإداري بفاعلية فريق العمل والتطبيق على المؤسسات الحكومية.

٥/ البيئة التنظيمية وعلاقته بمدى قدرة المنظمات على تطبيق مفهوم التمكين الإداري.

في ضوء النتائج تقدم الباحثة التوصيات التالية:

الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الإداري والعقبات التي تحول دون تطبيقه.

استقطاب الكفاءات البشرية لبناء قيادات المستقبل وتنمية مهاراتهم في تفويض السلطة وترشيد القرارات.

أن يكون الرضا الوظيفي للعاملين وإعادة النظر في تصميم الوظائف وسلم الأجور والمكافآت من أولويات إدارة الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية.

## المراجع

### المراجع العربية

١. أحمد الخطيب ، عادل سالم معاينة (٢٠٠٩) الادارة الحديثة ، الادارة الحديثة ، نظرية واستراتيجيات ونماذج حديثة ، عالم الكتب الحديث وجدار للكاتب العالمي ، الاردن ص ٣١١ .
٢. احمد صقر عاشور ، كتاب ادارة الموارد البشرية العامة ، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية ، ١٩٨٣ ، ص ٥٣ .
٣. احمد محمد خميس السديري (٢٠١٢) ، اراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فرق العمل ، رسالة ماجستير ، إدارة الاعمال ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، المملكة المتحدة ، ص ١١ .
٤. أشرف محمد عبد الغني ، علم النفس الصناعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، ٢٠٠١ ، ص ٣٣٥ .
٥. أندراوس ،رامي معاينة ، عادل (٢٠٠٨) : الادارة بالثقة بالتمكين :مدخل لتطوير المؤسسات ،عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، اربد ، الاردن .
٦. جابر ،زكية (٢٠١٢) :واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة التعليمية ،رسالة ماجستير ،قسم الادارة التربوية والتخطيط ،كلية التربية ،جامعة أم القرى ،مكة المكرمة ،السعودية
٧. الجميلي ، مطر عبد المحسن (٢٠٠٨) الانماط القيادية وعلاقتها بمستوى التمكين من وجهه نظر موظفي الشورى ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،الرياض
٨. الجميلي ، مطر بن عبدالمحسن (٢٠٠٨) الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى ،رسالة ماجستير ،برنامج الماجستير في العلوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
٩. جواد محسن راضي (٢٠١٠) التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين : دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ،المجلد ١٢ ،العدد ١٠١ ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة القادسية ،العراق ،ص ٦٤

١٠. حمد عبد الغني، (٢٠١٢) إدارة وبناء العمل، ورقة عمل مقدمة للملتقى الاول للجودة، ص٧.
١١. الدوسري، حسين مرضي (٢٠١٣) الانماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدهيئة اعضاء التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة، بحث منشور في مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٥، العدد (٤+٣)
١٢. رامي جمال الدراوس، عادل سالم معاينة (٢٠٠٨)، الادارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث، الاردن، ٢٠٠٨، ص ١٤٨-١٤٩.
١٣. رزان أحمد ٢٠٠٨ (إدارة التمكين) حلقة بحث جامعة دمشق، كلية الاقتصاد قسم ادارة الاعمال
١٤. الروقي، سعد معتاد (٢٠٠٤) الضغوط الإدارية وعلاقتها بالاداء والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض .
١٥. سامي حسن :العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي ,رسالة ماجستير , كلية التربية,جامعة عين شمس , 2002 ,ص٧١
١٦. سعد بن مرزوق العتيبي :أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية ,المؤتمر العربي السنوي ،الخامس في الإدارة 21 22 ,نوفمبر ( تشرين ثان ,)شرم الشيخ ,جمهورية مصر العربية ٢٠٠٤ص٩٣
١٧. سلامة عبد العظيم حسين :أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي دراسة ميدانية على المدارس- الثانوية العامة بمحافظة القليوبية ,مجلة مستقبل التربية العربية ,عدد , 22 المكتب الجامعي الحديث . ,الإسكندرية , 2011 , ص ٣٩-١٤٥
١٨. شنوفي نور الدين. تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة :المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز. أطروحة دكتوراه. دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية. الجزائر: جامعة الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التيسير ٢٠٠٤-٢٠٠٥، ص١٩٣.
١٩. الشهراني، عبدالله (٢٠٠٩): دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
٢٠. الطائي، رعد وقتادة، عيسى (٢٠٠٨): إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان

٢١. الطراونة . احسين (٢٠٠٦) العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في اقليم جنوب الاردن ،رسالة ماجستير ،جامعة مؤتة ،الكرك ،الاردن
٢٢. عبدالله عثمان (٢٠٠٨) : الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الخرطوم ،رسالة دكتورا ، جامعة الخرطوم ، السودان.
٢٣. عدنان الابراهيم : درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك ,مجلة دراسات تربوية واجتماعية ،العدد ٣، ٢٠٠٨، ص ٢٠،
٢٤. عزيز، ديلمان احمد، (2011) ، التمكين ودوره في ابداع الإداري (، رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد جامعة السليمانية
٢٥. العطار، هيثم(٢٠١١)مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين : دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة أعمال كلية التجارة ،جامعة الاسلامية ،غزة ،فلسطين .
٢٦. عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٣
٢٧. علاقي ،مدني عبدالقادر (٢٠٠٠) الإدارة :دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية مكتبة دار جدة .
٢٨. علي يونس مايا واخرون ؛(٢٠٠٩) قياس أثر التدريب في اداء العاملين-دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة بريميفي سلطنة عمان ،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ،سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد ٣١، العدد ٠١، اللاذقية ،سوريا ،ص٠٦ .
٢٩. كرين مصطفى خالد (٢٠١٣)أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي ،جامعة دهوك،مجلة تنمية الرافدين ،العدد ١١٣،المجلد ٣٥.
٣٠. مازن ،عبدالعزیز،التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي،لاردن،عمان ،٢٠٠٦،ص ١. الشهراني، عبدالله عوض .( 2009 ) دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

٣١. المعاني، أيمن عواد و أخو رشيدة ، عبدالحكيم عقلة (٢٠٠٤) التمكين الإداري وأثاره في ابداع العاملين في الجامعة الاردنية : دراسة ميدانية تحليلية ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد ٥ ، العدد ٢ ، ٢٣٤-٢٥٨.
٣٢. ملحم ، يحيى سليم (٢٠٠٦) التمكين كمفهوم اداري معاصر ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
٣٣. الموسوي، سنان (٢٠٠٤) العلاقة بين الموظفين والعملاء ،تشخيص اثر قدرات الموظف وتمكينه على رضا العملاء في البنوك الاردنية ،المجلة العربية للادارة ،العدد الثاني ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية القاهرة.
٣٤. نافلة ،قدوة وفلاق ،محمد(٢٠١١) :أثر التمكين الإداري في غبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الإتصالات الأردنية ،الملتقى الدولي :الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ،جامعة سعد ، دحلب ، الجزائر .
٣٥. النفيسة، ندى بنت مطلب (٢٠١١) ادراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير مشورة ،جامعة الملك سعود، الرياض .

#### المراجع الاجنبية :

36. Daft , 1997,( Organization Theory and Design )7th e d , south western college publishing , U,S,A,NEW YORK.
37. Henkin, A. (2005). Teacher-Principal relationships: Exploring
38. \_\_\_\_\_ in the UK NHS) , journal of management in medicine , VOI,(13) ,NO.(6)
39. Lashley, & J., McGoldrick, The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Strategy for Hospitality Operations, Empowerment in Organization, 1994, Vlol.2, No.3, pp.25-38
40. linkage between empowerment and interpersonal trust, Journal of Educational Administrative, P: 260.

41. Procter, Stephen, Currie, Graeme & Orme, Helen , 1999, (Limits to employee empowerment)
42. Rothstein, L. R. Hackman, J. R. Pascual, E.G. Mary, V. (1995), The Empowerment Effort That Came Undone, *Harvard Business Review*, 73 (1), 20–31
43. Salaman, G. and Mabey, C. (1995), Strategic Human Resource Management, Oxford: Blackwell Business
44. Slack ,Nigel Chambers, Stuart , Johnston , Robert, & Betts , Alan , 1998, (Operations Management), London, pitman
45. Spector, B. (1995). Taking Change & Letting go, New York, The FreePress, P:44
46. vancevich , Jone Matteson , Michael ,2002, T.(Organizational Behavior and management ) Irwin McGraw –Hill

---



ملحق رقم (1)

قائمة المحكمين

الاسم	الجهة	الدرجة الوظيفية
بروفيسر /علي فرح أحمد فرح	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	بروفيسر
د/أحمد موسى	جامعة السودان المفتوحة	أستاذ مشارك
د/الطاهر محمد أحمد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أستاذ مشارك
د/مصطفى الحكيم	جامعة الزعيم الازهري	أستاذ مشارك
د/عبدالله عبدالرحيم ادريس	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أستاذ مشارك

ملحق رقم (٢)

الاستبانة بصورتها الأولية

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

عمادة الجودة و التطوير



السيد/الدكتور/.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع: تحكيم إستبيان

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (متطلبات التمكين الاداري ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية القطاع العام والخاص) ضمن متطلبات البحث التكميلي لنيل درجة الماجستير ويتطلب ذلك الحصول على مجموعة من البيانات ، ويسعدني أن اتلقى اراءكم القيمة من خلال خبراتكم العلمية والعملية ، حتى يكون هذا البحث اضافة حقيقية للعلم والمعرفة ، مقدره حسن تعاونكم وصبركم وجهدكم في الاجابة بوضوح وشفافية ، أضمن لكم سلامة وحفظ سرية البيانات التي تدلون بها ولن نستخدم هذه البيانات الا لاغراض البحث العلمي .

وتفضلوا بقبول وافر التقدير والشكر والاحترام

والله الموفق

إسم الدارس: روى عمر عابدين

٠٩١٢١٨١٤٨٠

## أهداف الدراسة :

١. معرفة مدى توافر متطلبات التمكين الاداري ( الثقة الادارية-الدعم الاجتماعي - الاهداف والرؤية المستقبلية - فرق العمل - الاتصال الفعال - التدريب المستمر - تحفيز الموظفين ) على تحقيق الرضا الوظيفي على مستوى الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية القطاع العام والخاص
٢. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية القطاع العام والخاص
٣. معرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متطلبات التمكين الاداري وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية القطاع العام والخاص
٤. معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمتطلبات التمكين الاداري تعزى لمتغيرات (الجنس ،الدرجة الوظيفية ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ) .

## أسئلة الدراسة :

١. ما مدى توافر متطلبات التمكين الاداري ( الثقة الادارية-الدعم الاجتماعي - الاهداف والرؤية المستقبلية - فرق العمل - الاتصال الفعال - التدريب المستمر - تحفيز الموظفين ) على تحقيق الرضا الوظيفي على مستوى الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية ؟
٢. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية ؟
٣. الى اي مدى توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متطلبات التمكين الاداري وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية ؟
٤. الى أي مدى توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمتطلبات التمكين الاداري تعزى لمتغيرات (الجنس،الدرجة الوظيفية ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة )؟

## البيانات الأساسية:

❖ النوع :

ذكور ( )      انثى ( )

❖ الدرجة الوظيفية :

مدير ادارة ( )      رئيس قسم ( )      موظف ( )      اخرى ( )

❖ المؤهل العلمي :

ثانوي فما دون ( )      دبلوم ( )      بكالوريوس ( )      دراسات عليا ( )

❖ عدد سنوات الخبرة :

اقل من ٥ سنوات ( )      ٥-١٠ سنوات ( )      ١١-١٥ سنة ( )      ١٦-٢٠ سنة ( )      ٢١ سنة واكثر ( )

المحور الاول: متطلبات التمكين الاداري:

التعديل	إنتماء العبارة للمحاور		ملائمة العبارة للقياس		وضوحها		درجة التدرج				العبارة	الرقم	
	غير منتمية	منتمية	غير ملائمة	ملائمة	واضحة	غير واضحة	لا تنفق مطلقا	تنفق بدرجة قليلة	تنفق بدرجة متوسطة	تنفق بدرجة كبيرة			تنفق بدرجة كبيرة جدا
												١	تبنى خطة تدريبية واضحة
												٢	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لضمان التميز في الاداء
												٣	يسعى الصندوق لتطوير الاداء للعاملين واكسابهم مهارات وخبرات بشكل مستمر
												٤	توفير الامكانيات المناسبة للتدريب
												٥	التركيز على البرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات الفعلية
												٦	الاهتمام بالتدريب الخارجي للعاملين
												٧	تقديم نتائج الدورات التدريبية بانعكاسها على اداء العاملين بصورة دائمة
												٨	تأهيل العاملين للإدارة المبدعة
												٩	تغيير اتجاهات العاملين حول العمل بتحسين المخرجات
												١٠	تغطية النقص الحقيقي لدى العاملين
												١١	تطوير اداء العاملين واكسابهم مهارات وخبرات بشكل مستمر

التعديل	إتناء العبارة للمحاور		ملائمة العبارة للقياس		وضوحها		درجة التدرج					العبارة	الرقم
	غير منتمية	منتمية	غير ملائمة	ملائمة	واضحة وغير واضحة	واضحة	لا تنفق مطلقا	تنفق بدرجة قليلة	تنفق بدرجة متوسطة	تنفق بدرجة كبيرة	تنفق بدرجة كبيرة جدا		
												يركز الصندوق في الاتصال الفعال على :-	
												يستخدم التقنيات المتوفرة بفعالية	١
												تبنى نظم اتصال تعمل على تبسيط الاجراءات	٢
												يشجع رؤساء الصندوق موظفيهم على الحديث باستمرار	٣
												يستخدم تقنيات الاتصال الحديثة	٤
												مشاركة و تبادل مختلف البيانات والمعلومات بين العاملين لحل المشكلات	٥
												الحرص على ايجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	٦
												سهولة النفاذ والتبادل لمختلف البيانات والمعلومات لحل المشكلات	٧
												توفير شبكة اتصالات داخلية تربط العاملين بعضهم ببعض	٨
												اتاحة المعلومات للعاملين	٩
												وجود شبكة اتصالات خارجية واسعة	١٠

التعديل	إتساء العبارة للمحاور		ملائمة العبارة للقياس		وضوحها		درجة التدرج					العبارة	الرقم
	غير منتمية	منتمية	غير ملائمة	ملائمة	واضحة وغير واضحة	واضحة	لا تتفق مطلقاً	تنفق قليلاً	تنفق بدرجة متوسطة	تنفق بدرجة كبيرة	تنفق بدرجة كبيرة جداً		
												يعل العمل الصئوق على تحفيز الموظفين باعتماد الآتي:-	١
												استخدام الأساليب المشجعة للعاملين	٢
												توفير المناخ التنظيمي المحفز للإبداع	٣
												التخلص من الرقابة الشديدة	٤
												تبني مجموعة من المهارات تساعد على مقابلة التحديات المتعددة	٥
												يعزز الأنشطة التي تتم داخل العمل لإثارة التنافس الشريف	٦
												التخلص من الممارسات التقليدية	٧
												نظام العمل يسمح بتخفيض ضغوط العمل	٨
												يُسمح نظام الحوافز المعمول به بأنه عادل للجميع	٩
												تقدير جهود العاملين	١٠
												نظام العمل يسمح بالمشاركة في إتخاذ القرارات	١١
												يتناسب الراتب مع الجهود المبذولة في العمل	١٢
												تقدم حوافز تشجيعية للعاملين المتميزين في الإداء	١٣
												تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات	

التعديل	إنتماء العبارة للمحاور	ملائمة العبارة للقياس	وضوحها		درجة التدرج					العبارة	الرقم	
			واضحة	غير واضحة	لا تنفق مطلقا	تنفق قليلة	تنفق برتبة متوسطة	تنفق برتبة كبيرة	تنفق برتبة كبيرة جدا			
	غير منتمية	غير ملائمة	واضحة	واضحة							يقوم الصندوق بدعم الثقة من خلال:-	١
	منتمية	ملائمة	غير واضحة	واضحة							تشجع الإدارة أسلوب المشاركة لزيادة الثقة بين العاملين	٢
	منتمية	ملائمة	واضحة	واضحة							انتهاج سياسة العدالة في توزيع المهام	٣
	منتمية	ملائمة	واضحة	واضحة							زيادة الدافعية عند العاملين	٤
	منتمية	ملائمة	واضحة	واضحة							تفويض الصلاحيات نحو المشاركة في اتخاذ القرارات العنوية المتعلقة بالعمل	٥
	منتمية	ملائمة	واضحة	واضحة							سيادة روح العلاقات الانسانية مع العاملين	٦
	منتمية	ملائمة	واضحة	واضحة							تسود الثقة والمصادقية بين العاملين في الصندوق	٧
	منتمية	ملائمة	واضحة	واضحة							يتوقع مني رؤسائي اداء افضل باستمرار	٨
	منتمية	ملائمة	واضحة	واضحة							ثقة الإدارة العليا في قدرات و كفاءة العاملين	٩
	منتمية	ملائمة	واضحة	واضحة							السماح للعاملين بتجريب الافكار الجديدة ورؤيته المستقبلية	١٠
	منتمية	ملائمة	واضحة	واضحة							تدعم الإدارة العليا قرارات العاملين في نطاق العمل	١١
	منتمية	ملائمة	واضحة	واضحة							تشجيع العاملين على تحقيق الاهداف بشكل مميز	



التعديل	إنتماء العبارة للمحاور		ملائمة العبارة للقياس		وضوحها		درجة التدرج					الرقم
	غير منتمية	منتمية	غير ملائمة	ملائمة	واضحة	غير واضحة	لا تنفق مطلقا	تنفق قليلة	تنفق بدرجة متوسطة	تنفق بدرجة كبيرة	تنفق بدرجة كبيرة جدا	
												١
												٢
												٣
												٤
												٥
												٦
												٧
												٨
												٩
												١٠
												١١

التعديل	إنتماء العبارة للمحاور		ملائمة العبارة للقياس		وضوحها		درجة التدرج					الرقم
	غير منتمية	منتمية	ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	لا تنفق مطلقا	تنفق بدرجة قليلة	تنفق بدرجة متوسطة	تنفق بدرجة كبيرة	تنفق بدرجة كبيرة جدا	
												يتم تحديد الاهداف والرؤية المستقبلية في الصندوق لتحقيق الاتي :
												١ اعطاء العاملين حيز للقيام بالعمل
												٢ تزويد العاملين بالاحساس ما يقومون به لاحقا
												٣ الاجتماع حول الرؤية التي يسعى الي تحقيقها
												٤ امتلاك العاملين حرية التصرف في العمل بدلا من التوجيهات
												٥ الاتصال مع العاملين بشكل فعال لايصال الرؤية
												٦ توضيح السلوك المرغوب للوصول للاداء المطلوب
												٧ لذي الصندوق رؤية واضحة عن اهدافه
												٨ يضع الصندوق رؤية مشتركة بالتعاون مع العاملين
												٩ مساهمةالعاملين بوضع الخطط واستراتيجيات الصندوق التي تحقق اهدافه
												١٠ امتلاك حرية اداء الاعمال ومناقشة الافكار
												١١ يقوم الصندوق باعطاءالعاملين حيز ومتسع للقيام بالعمل
												١٢ تضع الإدارة العليا رؤية ورسالة مستقبلية لتطوير الصندوق بشكل مميزشارك فيها الجميع
												١٣ يمتلك العاملون الصلاحيات لتصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع الي الرئيس المباشر

التعديل	إنتماء العبارة للمحاور	ملائمة العبارة للقياس	وضوحها		درجة التدرج					العبارة	الرقم
			واضحة وغير واضحة	واضحة	لا تنفق مطلقا	تنفق بدرجة قليلة	تنفق بدرجة متوسطة	تنفق بدرجة كبيرة	تنفق بدرجة كبيرة جدا		
	غير منتمية	غير ملائمة	غير واضحة	واضحة						يشجع على العمل الجماعي	١
	منتمية	ملائمة	واضحة	واضحة						الحرص على بناء فرق العمل	٢
										يوفر بيئة العمل التي يسودها روح التعاون	٣
										التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرار	٤
										عقد اجتماعات دورية مع العاملين من أجل توطيد الجهود	٥
										الاهتمام بحل مشكلات العمل عن طريق الاخذ برأي العاملين	٦
										المشاركة في رسم السياسات	٧
										يعمل الافراد داخل الصندوق بروح الفريق الواحد	٨
										تشترك العاملين في الاجتماعات الثورية الهادفة لتطوير العمل	٩
										يحرص على تشكيل فرق عمل وقت الازمات والطوارئ	١٠
										تقديم الحاجات اللازمة للعمل الجماعي بما يخدم التمييز في المؤسسة	١١

المحور الثالث: مستوى الرضى الوظيفي

التعديل	إلتناء العبارة للمحاور		ملائمة العبارة للقياس		وضوحها		درجة التدرج					العبارة	الرقم
	غير متتمية	متتمية	ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	لا تنفق مطلقا	تنفق بدرجة قليلة	تنفق بدرجة متوسطة	تنفق بدرجة كبيرة	تنفق بدرجة كبيرة جدا		
												المكاتب الاجتماعية	١
												انا راض على القدر الذي تتيحه لي الإدارة من السلطة والصالحيات والحرية في التصرف واتخاذ القرارات المناسبة بناء على ما أراه مناسباً.	٢
												تنظيم العمل داخل المؤسسة	٣
												انا راض على محتوى عملي وطريقة انجازي له	٤
												عملي امن ولايشكل خطرا على حياتي ولايؤذي الى تدهور صحي	٥
												ظروف العمل المادية (البنية والإضاءة، الحرارة، الرطوبة، النظافة، التهوية...) في الصندوق الذي اعمل به مناسبة ولاتسبب لي الإزعاج أثناء العمل	٦
												أشعر بالامان والاستقرار والتطمأنينة في عملي	٧
												ظروف العمل المادية (البنية والإضاءة، الحرارة، الرطوبة، النظافة، التهوية...) في الصندوق الذي اعمل به مناسبة ولاتسبب لي الإزعاج أثناء العمل	٨
												انا راض عن فرص الترقية التي تتيحها لي الإدارة.	٩
												انا راض عن الحصص التدريبية التي تقدمها لي الإدارة وأستفيد منها في تحسين مهاراتي ومعارفي	١٠
												طموحاتي تتحقق في العمل	١١
												أشعر بعدالة وعدم تحيز في وظيفتي	

الرقم	العبارة	درجة التدرج					وضوحها		ملائمة العبارة للقياس		إتسواء العبارة للمحاور		التعديل
		تتفق بدرجة كبيرة جدا	تتفق بدرجة كبيرة	تتفق بدرجة متوسطة	تتفق بدرجة قليلة	لا تتفق مطلقا	واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	منتمية	غير منتمية	
١	الراتب الذي يتقاضاه يتناسب مع عملي												
٢	الراتب الذي يتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي أبذله في العمل والمسؤوليات المنوطة بعملي.												
٣	يتناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي العام												
٤	أنا راض عن الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها لي الإدارة وأرى أنها تتناسب مع مجهوداتي												
٥	العلوات السنوية المقدمة لي مجزية												

التعديل	إلتواء العبارة للمحاوور		ملائمة العبارة للقياس		وضوحها		درجة التدرج					العبارة	الرقم
	غير منتمية	منتمية	غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	لا تنفق مطلقا	تنفق قليلة	تنفق بدرجة متوسطة	تنفق بدرجة كبيرة	تنفق بدرجة كبيرة جدا		
												العلاقات الإنسانية	١
												عملي يتيح لي فرصة في تكوين الصداقات	٢
												احصل على قدر مناسب من التحفيز والتشجيع من الزملاء ورئيسي في العمل	٣
												أنا راض عن طريقة تعامل مسؤولي المباشر معي في العمل	٤
												نتيح لي وظيفتي وقت مناسب للتواجد مع أسرتي	٥
												توزيع مهام العمل بيني وبين زملائي عادل	٦
												يهتم زملائي الذين اعمل معهم بي شخصيا	٧
												يقبل مديري اقتراحاتي حول تطوير العمل	



ملحق رقم (٣)  
الاستبانة في صورتها النهائية  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا- عمادة التطوير والجودة  
استمارة تحكيم استبانة



الموظفين والموظفات الافاضل:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يهدف هذا الاستبيان لدراسة متطلبات التمكين الاداري ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .(دراسة تطبيقية على الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية القطاع العام والخاص ) .وذلك بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الجودة الشاملة والامتياز ، بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

لذا ارجو منكم التكرم بالاجابة على كل الاسئلة الواردة بوضع علامة ( x ) في الخيار الذي يناسبكم ، حيث ان اجابتم هي هي المفتاح الرئيسي لنجاح الدراسة وتحقيق اهدافها علما بان كل المعلومات الواردة تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط .

الباحثة/ رؤى عمر عابدين الامين  
ماجستير ادارة الجودة والامتياز

اولا : البيانات الشخصية

❖ النوع :

ذكر ( )

انثى ( )

❖ الدرجة الوظيفية :

مدير ادارة ( )

رئيس قسم ( ) موظف ( ) اخرى ( ) تذكر.....

❖ المؤهل العلمي :

ثانوي فما دون ( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا ( )

❖ عدد سنوات الخبرة :

اقل من ٥ سنوات ( ) ٥-١٠ سنوات ( ) ١١-١٥ سنة ( ) ١٦-٢٠ سنة ( ) ٢١ سنة واكثر ( )

ثانيا : البيانات الاساسية :

ضع علام ( x ) امام المربع الذي يناسبك

المحور الاول : متطلبات التمكين الاداري :

م	ينفذ الصندوق اسلوب التدريب المستمر من خلال :-	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق بشدة
١	تبني خطة تدريبية واضحة					
٢	توفير الامكانيات المناسبة للتدريب					
٣	التركيز على البرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات الفعلية					
٤	تهتم المؤسسة بالتدريب الخارجي للعاملين					
٥	قياس أثر التدريب على أداء العاملين					

يركز الصندوق في الاتصال الفعال على :-					
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	
					١ استخدام التقنيات المتوفرة بفعالية
					٢ تبني نظم اتصال تعمل على تبسيط الاجراءات
					٣ كسر الحواجز الادارية
					٤ تبادل مختلف البيانات بين العاملين لحل المشاكل
					٥ الحرص على ايجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة
يعمل الصندوق على تحفيز العاملين باعتماد الاتي:-					
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	
					١ استخدام الأساليب المشجعة للعاملين
					٢ تقدير جهود العاملين
					٣ التخلص من الرقابة الشديدة
					٤ يتناسب الراتب مع الجهود المبذولة في العمل
					٥ تقديم حوافز تشجيعية للعاملين المتميزين في الاداء
يقوم الصندوق بدعم الثقة من خلال:-					
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	
					١ تفويض الصلاحيات نحو المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
					٢ انتهاج سياسة العدالة في توزيع المهام
					٣ دعم قرارات العاملين في نطاق العمل
					٤ سيادة روح العلاقات الانسانية بين العاملين
					٥ تشجيع العاملين للقيام بواجباتهم
ينتهج الصندوق اسلوب الدعم الاجتماعي من خلال :-					
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	
					١ تقديم المساعدات المالية في الازمات
					٢ تخصيص دعم لذوي الاحتياجات
					٣ تقديم الارشاد في حل المشكلات
					٤ تبادل الزيارات بين العاملين في المناسبات
					٥ توفير التأمين الطبي للعاملين
يتم تحديد الاهداف والرؤية المستقبلية في الصندوق لتحقيق الاتي :					
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	
					١ اعطاء العاملين حيز للقيام بالعمل
					٢ تزويد العاملين بالاحساس ما يقومون به لاحقا
					٣ الاجتماع حول الرؤية التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها
					٤ امتلاك العاملين حرية التصرف في العمل بدلا من التوجيهات
					٥ وضع رؤية مشتركة بالتعاون مع العاملين



يقوم الصندوق بما يخص فرق العمل بالاتي :-					
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	
					١ يشجع على العمل الجماعي
					٢ الحرص على بناء فرق العمل
					٣ يوفر بيئة العمل التي يسودها روح التعاون
					٤ اشراك العاملين في الاجتماعات الدورية لتطوير العمل
					٥ التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات

### المحور الثاني: الرضا الوظيفي

م	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
١	العاملين على درجة عالية من الرضا في كافة المستويات					
٢	لدى العاملين روح الانتماء للمؤسسة					
٣	الراتب الذي يتقاضاه العامل يتناسب مع العمل المكلف به					
٤	الحوافز المقدمة تتناسب مع المجهودات					
٥	العلاوات السنوية المقدمة للعاملين مجزية					
٦	الجوانب المتعلقة بسياسة الادارة في تنظيم العمل داخل المؤسسة مرضية					
٧	بيئة العمل مناسبة لانجاز الاعمال					
٨	الحصص التدريبية المقدمة مفيدة لتحسين مهارات العاملين					
٩	العاملين على درجة من الرضا عن فرص الترقية التي تتبعها الادارة					
١٠	يحصل العاملين على قدر مناسب من التشجيع من رؤسائهم					



الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية  
NATIONAL PENSIONS AND SOCIAL INSURANCE FUND  
القطاع العام والخاص

## شهادة لمن يهمه الامر

يبلغ عدد منسوبي الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية القطاع العام والخاص - الادارة العامة 116 فردا.