

أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة عجلون



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

علاء سليم عيد الرضي

مساعد مدير مدرسة السفينة الثانوية للبنين، مديرية تربية محافظة عجلون، الأردن

نشر إلكترونيًا بتاريخ: ٢٤ ديسمبر ٢٠٢١ م

تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، المشاركة) ، وانعكاس

ذلك على أدائهم وأداء المدرسة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري ، الرضا الوظيفي ،

محافظة عجلون

Abstract

The aim of the research is to the extent to which teachers are administratively empowered and to what extent it is affected by teachers' satisfaction in their jobs. The research sample consisted of 60 teachers in various schools in Ajloun Governorate. The researcher used a questionnaire to measure the extent to which teachers were empowered administratively. The results of the research showed that the highest response rates were from

الملخص

هدف البحث لمدى تمكين المعلمين إدارياً ومدى تأثيره برضا المعلمين في وظائفهم، وقد تكونت عينة البحث من 60 معلم في مختلف مدارس محافظة عجلون ، وقد استخدم الباحث استبيان لقياس مدى تمكين المعلمين إدارياً ، وأظهرت نتائج البحث ان اعلى نسب الاستجابة كانت من العنصر النسائي وان المستوى الاكاديمي لمعلمي مدارس محافظة عجلون مرتفع بحيث ان الاغلبية منهم من الحاصلين على شهادة البكالوريوس والماجستير، مما يعكس وعي الفئة المستهدفة من البحث ويثري نتائج الدراسة ويعطيها مصداقية اكبر، ، وتم وضع بعض التوصيات لتعزيز التمكين أكثر ليزيد من الرضا الوظيفي في مدارس محافظة عجلون ومنها الإدارة العليا الاهتمام بتوعية الرؤساء في جميع المستويات الإدارية بأهمية التعزيز والمواصلة في ممارسة دورهم في زيادة الإدراك لأبعاد تمكين المعلمين)

لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا الطلاب وتحسن مستواهم، والرضا الوظيفي لدى المعلمين، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية (عبد الوهاب، 1999)

* مشكلة البحث

تعاني الكثير من المنظمات وخاصة الحكومية من البيروقراطية التي تؤمن بمركزية القرار وعدم تفويض الصلاحيات للمرؤوسين مما يؤدي الى التأخير في انجاز الاعمال وذلك لكثرة الخطوات او المراحل التي يتم فيها انجاز المعاملات والموافقات المتعلقة بالعمل والذي يمكن ان تكون له نتائج سلبية على أداء وسمعة المنظمة لذا تنحصر مشكلة هذا البحث في التعرف على مدى اثر تمكين العاملين من قبل الادارة على تعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين والتي يمكن ان تنعكس بصورة ايجابية على ادائهم والخدمات التي يقدموها للطلبة.

* تساؤلات البحث

واستناداً لما تقدم يمكن صياغة ابعاد المشكلة بالتساؤلات التالية:-

- ١- ما هو واقع تمكين المعلمين ادارياً لدى كل من المديرين والطلاب في مدارس محافظة عجلون.
- ٢- ما هي عناصر وابعاد تطبيق تمكين المعلمين ادارياً في وزارة التربية والتعليم.
- ٣- ما مدى رضا المعلمين في مدارس محافظة عجلون عن مستوى تمكينهم في وظائفهم.

* أهمية البحث

وتكمن أهمية البحث في أهمية العلمية وأهمية العملية كما يلي:-

the female component and that the academic level The teachers of Ajloun governorate schools are high, as the majority of them hold a bachelor's and master's degree, which reflects the awareness of the target group of the research and enriches the results of the study and gives it greater credibility. By raising the awareness of heads at all administrative levels of the importance of strengthening and continuing to exercise their role in increasing awareness of the dimensions of teacher empowerment (delegation of authority, training, motivation, participation), and its reflection on their performance and the performance of the school.

Keywords: administrative empowerment, job satisfaction, Ajloun governorate

* مقدمة

إن تمكين المعلمين ادارياً لا يمكن أن يتم دون إيمان من المديرين بأهميته وفوائده فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادرة وتقبل التحدي. يمثل تمكين المعلمين تلك العملية التي يسمح من خلالها للمعلمين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. ويعد مدخل تمكين المعلمين أحد المداخل الحاكمة

أولاً - الأهمية العملية

الحدود الموضوعية: ينحصر البحث بموضوع أثر التمكين

الإداري على الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة عجلون

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني 2021/2020

* مصطلحات الدراسة

١- التمكين الإداري: هو الأسلوب الذي من خلاله يتم

تزويد العاملين بالمهارات من خلال ممارسة ادوار مختلفة

ومنحهم الصلاحيات الكافية والتدريب واكتساب الخبرات

وتحمل المسؤوليات وتمتعهم بالثقة بالنفس وثقة الرؤساء بهم،

والتمكين هو خطوة نحو منح استقلالية اكبر للعاملين من

خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتزويدهم بالمعلومات ذات

الصلة بالعمل والاستعداد للسيطرة على عوامل تؤثر على اداء

العمل، وهو يساعد على ازالة الظروف التي تسبب حالة

الضعف (عند عدم تفويض الصلاحية) ، ويزيد من شعور

العاملين بالقدرة الذاتية لديهم على ممارسة الاعمال وفي حل

مشكلات العمل.

٢- الرضا الوظيفي: كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور

الفرد بالسعادة والإرتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك

بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه

فعلا في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات

التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج وهو عبارة عن مشاعر

العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة

لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة

للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل المتمثلة

بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ونوعية الإشراف والعلاقة مع

الرؤساء المباشرين والعلاقة بين العاملين والمرتب وفرص الترقية

اهمية البحث تأتي من خلال اهمية المتغيرين موضع

البحث وبالاخص المتغير الرئيسي وهو (التمكين) الذي يعد

من المفاهيم الحديثة في علم الادارة والذي يعد احد معايير

القدرة التنافسية لاي منظمة تسعى الى النجاح والاستمرار لذا

فهو بحاجة اكثر للدراسة والبحث وذلك لتحديد علاقته

(بالرضا الوظيفي).

ثانياً- الأهمية العلمية

مثل تلك الدراسات يمكن ان تكشف عن الدور

الهام الذي يؤديه التمكين في جعل المعلمين ذوي قدرات

ومهارات وقدرات عالية لتحمل المسؤوليات والاستجابة

السريعة لحاجات ورغبات الطلاب.

* أهداف البحث

١- التعرف على مدى الاتفاق بين آراء كل من المديرين

والعاملين بالمنظمات محل الدراسة حول عناصر ومتغيرات

تمكين المعلمين.

٢- توصيف الفوائد والمزايا المتعلقة بتطبيقات التمكين في

مدارس محافظة عجلون، توصيف المعوقات والعيوب المتعلقة

بتطبيقات التمكين الحالية بين مجموعات الدراسة في القطاعات

محل الدراسة.

٣- التعرف على مدى تأثير رضا المعلمين بتمكينهم في

وظائفهم.

* حدود الدراسة

الحدود البشرية: المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة

عجلون

والتقدم في العمل ومزايا العمل في المنظمة الأمان في العمل
ومسئوليات العمل وإنجازها والمكان والاعتراف والتقدير.

* الأدب النظري

١- مفهوم التمكين

للإدارة الحديثة أساليب وأوجه متعددة، وذكر
بومطيع بأنها ركزت في مجملها على طرح مفاهيم متطورة
للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري. ومن هذه المفاهيم
الحديثة، مفهوم التمكين " Empowerment"، وهو
مفهوم بدأ طرحه منذ فترة، إذ بدأ ينتشر لتعزيز جهود الجودة
الشاملة في المؤسسات.

وهذا المفهوم مشتق من كلمة power، أي القوة
والسلطة، وإذا ترجمناها إلى العربية، فنحن نعني التمكين،
وعندما نعرف التمكين كمفهوم إداري، فغالبية التعاريف تتفق
على أن التمكين يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال
والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط
المحدد عن طريق التعليمات، ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية
آرائه، وقراراته، وتطبيقاته.

وهذه القوة تتخذ عدة أشكال على حسب
التخصص الذي تطبق فيه، وفي علم الإدارة، هناك مجموعة من
العناصر التي يمكن أن تعتبر جوانب قوة تمكن الموظف من أداء
عمله بشكل أفضل، مثل الصلاحية، المسؤولية، المعرفة، المظهر،
التكنولوجيا، العلاقات، المال، وسمعة الشخصية.

لكن عملية التمكين هي أبعد من عملية إعطاء
الموظف الصلاحية، إذ أنها تشمل دائرة أوسع تضم المعرفة
والمستوى التقني والثقة بالذات، وهذه المهارات الذاتية من
شأنها إذا وضعت في قالب الصحيح أن تعطي الموظف أفضل

النتائج على صعيد عمله. وكل مؤسسة ترغب في النجاح
وتضع أمامها أهدافها المنشودة، يجب أن تنتشر هذه الأهداف
بين جميع العاملين فيها، وتتجنب حصر بناء الأهداف وتحقيقها
في شخص واحد، وبالتالي تستطيع المؤسسة أيا كانت
صناعية، أو خدماتية، أن تصعد سلم التطور بخطوات أكبر.
فقد أظهرت التجربة أن احتكار السلطة واتخاذ القرار لدى
جهة واحدة، يؤثر بشكل كبير على المنتج النهائي للمؤسسة
وعلى خدماتها، ومن ثم على قناعة زبائنها (بومطيع،
2004).

قلنا إن أساس التمكين هو تذييب احتكار السلطة
في العمل الجماعي، إلا أننا يجب أن ننوه إلى نقطة أساسية،
وهي أن التمكين لا يعني التنازل عن الصلاحيات الأساسية
للإدارة، إذ من المألوف أن يرى المديرين التقليديون التمكين
على أنه نوع من أنواع التنازل أو التخلي عن سلطاتهم التي
تخولهم بها مراكزهم.

وهذا يبدو جليا عندما يطبق التمكين، فأول تحد
يواجه عملية التمكين هو فهم الإدارة لأبعاد هذه العملية، إذ
يخشى المدير أن يتخلى عن بعض صلاحياته، إذ من البديهي
أن يرى المشاركة على أنها تسليم قيادة المؤسسة للموظفين،
أو للخطوط التي هي أدنى منه.

والحقيقة أن المديرين لا يتنازلون عن مسؤولياتهم
باتباع مبدأ التمكين، فهم بذلك يزيدون من فرص اتخاذ
قرارات أفضل، إذ إنه يفتح لهم مجالاً للقيام بمسئولياتهم بشكل
أكثر فاعلية. فالتمكين يدعم موظفي الخطوط الأولى، ما يفرغ

المدير لعملية التخطيط لاتخاذ القرارات الرئيسية لعملية التطوير، وعملية دعم هؤلاء العاملين على اختلاف مستوياتهم.

ومن المردودات الإيجابية للتمكين، أنه بمشاركة الجميع في عملية التطوير وخدمة المؤسسة تزيد قوة الاحتمال بأن المعلومات التي يبني عليها أصحاب القرار قراراتهم هي معلومات مفهومة وصحيحة، وهذا يظهر الفرق بين القرار الجيد و القرار المتميز، لأن وجود التمكين يوصل القرار إلى أفضل درجاته من التميز.

* عناصر التمكين

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

١- **التفويض Delegation**: وهو منح الحق في التصرف واعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الاهداف، وهي جزء مهم في عملية التمكين الاداري للأفراد وبدون منحهم التفويض او الصلاحيات الكافية لمزاولة أعمالهم وتحديد مسؤولياتهم لا يمكن بلوغ الاهداف، فالتفويض هو منح الرئيس الذي يمتلك

الصلاحيات في المستوى الاداري الاعلى الى المرؤسين في المستوى الادنى حق اصدار الاوامر واتخاذ القرارات دون الرجوع الى الرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم.

٢- التدريب والتعليم Training and Learning

Learning: يعتمد التمكين الاداري على التعلم من خلال اكتساب الخبرات والمهارات، بدون هذا العنصر لا يستطيع الافراد من ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم وبالتالي منحهم الثقة، ومن خلال ممارسة الاعمال وتكثيف التدريب يحصل العاملون على الخبرات التي تؤهلهم لمزاولة الاعمال وتحمل المسؤوليات من قبلهم، وهي الجهود الهادفة الى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف او تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين بإتجاه

* زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية

فالمنظمة الحديثة تتصف بتوجيه الجهود نحو تدريب وتنمية الموارد البشرية وتحسين برامج التدريب بما يواكب التطورات التقنية والعلمية مما تتيح المجال للعاملين اكتساب المهارات والخبرات.

ويرى البعض ان من بين خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وادارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل.

ويعرف التعلم انه التغيير الدائم نسبياً في السلوك الحالي او السلوك المحتمل الذي ينتج من الخبرة والممارسة المباشرة او غير المباشرة. فالتعلم يتضمن التغيير في سلوك الفرد وهذا التغيير هو نتاج عملية التعليم من خلال التدريب وتراكم

الخبرات والمعارف والذي يؤثر في سلوك الافراد العاملين نحو تطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم على ممارسة واداء الاعمال المختلفة.

٣- الاستقلالية **Independently**: وهي الثقة بالعاملين واعطائهم فرصة ومساحة اكبر وحرية في التصرف في ممارسة اعمالهم، وكذلك تتضمن الرقابة الذاتية على اعمالهم، ويؤكد البعض ان التمكين الاداري هو منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وامكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الدنيا.

٤- الدافعية **Motivation**: هي الاستعداد نحو الانجاز واداء الاعمال بدافعية ذاتية من قبل الافراد، وهي قوى نابعة من داخل الفرد تؤثر في توجيهه بشدة نحو العمل والمثابرة وهو سلوك ارادي طوعي. وعند منح الفرد التفويض والثقة تزداد دافعيته نحو الانجاز والعمل، ويكون قادراً على تحمل مسؤوليات اكبر ولديه الاستعداد على تحمل المخاطر واتخاذ القرارات المبنية على الخبرة، وان للحوافز المادية والمعنوية اثر على الدافعية لدى الافراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمنظمة وولائهم لها، ويزيد ذلك من الشعور بالرضا وتحقيق الذات، ويزيد من شعور العاملين بالقدرة الذاتية وبمنحهم الصلاحية للسيطرة على المشاكل اينما تظهر. ويساهم التمكين في منح العاملين الحافز نحو الاندفاع لتحقيق الانجاز والرغبة في تحمل المسؤولية، فالتمكين الاداري هو الطريق الذي من شأنه زيادة دافعية العمل، والتمكين يمثل طرق مهمة يستخدمها المدراء لدعم دافعية العاملين، وهو تمكين العاملين لوضع اهداف عملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات من قبلهم من خلال توسيع مساحة المسؤولية و الصلاحية الممنوحة لهم.

فالعاملون الذين يشاركون في اتخاذ القرارات يكونوا اكثر التزام بتنفيذ تلك القرارات واقرب لفهم مشكلات العمل وهذا يزيد من تحقيق الرضا الوظيفي ويزيد من فرص تحقيق ذاتهم.

* فوائد التمكين الاداري

يرى (Umiker, 1992) بأنه عندما تتبنى الادارة العليا تطبيق التمكين الاداري يكون فاعلاً في منح حرية اوسع للافراد العاملين على ادائهم لاعمالهم وفق مهاراتهم وقدراتهم وتعزيز الثقة بالنفس، ومنحهم مساحة اكبر لاستخدام ذكائهم وخبراتهم مما يسهل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم في العمل. ويمكن تحديد اهم فوائد التمكين بالتالي:-

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

ومن وجهة نظر اخرى يرى (William

Umiker) أن التمكين يفيد كلا من المنظمة والفرد على

النحو التالي:-

أولاً : بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا التالية:-

١- ارتفاع الإنتاجية .

٢- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.

٣- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.

٤- تحقيق مكانة متميزة .

٥- زيادة القدرة التنافسية.

٦- زيادة التعاون على حل المشكلات .

٧- ارتفاع القدرات الابتكارية.

ثانياً : بالنسبة للفرد

١- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.

٢- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.

٣- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.

٤- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.

٥- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.

٦- تنمية الشعور بالمسئولية.

٧- ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.

٨- مزايا تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين:

لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا يمكن

إيجازها فيما يلي:-

١- تؤدي إلى أن المنظمة تصبح أكثر استجابة للسوق

ولحاجات العملاء.

٢- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية،

وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن

اتخاذ القرار.

٣- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات

الإدارية غير الضرورية.

٤- زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الإستراتيجية

وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين.

٥- تنتج إستراتيجية التمكين بعد تقليل المستويات الإدارية

فائض في العاملين بالمنظمة يمكن استخدامه في خلق وإنشاء

إدارات لوظائف جديدة.

٦- إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية والخلاقة بضمن

وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار، وعدم وضع

هذه الأفكار في الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية

الكبيرة في الارتفاع، والمعوقة للإبداع والابتكار.

٧- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء

الوظيفي.

٨- توفر إستراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ

الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة

وغيرها.

خطوات تحقيق التمكين الإداري:

٩- ان المنظمات التي تعتمد اسلوب التمكين الإداري، يتطلب

منها توفير الظروف البيئية الملائمة والقناعة بأهمية تطبيق هذا

المفهوم، ويمكن تحديد اهم هذه الخطوات بالاتي:-

أ- ازالة الظروف التي تمنع من منح الصلاحية: فمن خلال

التدريب والممارسة واكتساب الخبرة، واجراء التغييرات في

التنظيم واسلوب القيادة ونظام الحوافز والمحتوى الوظيفي.

ب- رفع شأن الوظيفة المرتبطة بالقدرة الذاتية: اقناع الافراد ومساعدتهم على الرفع من شأن وقيمة الوظائف والاعمال التي يمارسونها من خلال الدعم ومنح الحرية في اداء الدور الذي يمارسونه.

ج- ادراك العاملين للتمكين: الخطوات السابقة ستقود الى ادراك وممارسة التمكين من خلال العاملين.

د- الاداء: اقناع الافراد العاملين انهم يستخدمون مآلديهم من صلاحيات لاتخاذ القرارات ولها تأثير ايجابي على ادايتهم، وهذا يساهم في رفع الكفاءة والانتاجية.

* عيوب تمكين العاملين

١- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.

٢- زيادة العبء والمسئولية على عاملين غير قادرين عليها.

٣- تركيز بعض العاملين على بنجاحهم الشخصي وتفضيله على بنجاح الجماعة.

٤- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.

٥- زيادة الصراع وتفشى النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.

٦- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.

* معوقات وصعوبات تطبيق التمكين في المنظمات

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات والصعوبات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي:-

١- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين الإداري.

٢- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته.

٣- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

٤- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

٥- عدم الرغبة في التغيير.

٦- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.

٧- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة.

٨- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.

٩- السرية في تبادل المعلومات.

١٠- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

١١- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

١٢- عدم الثقة الإدارية.

١٣- عدم ملائمة نظام المكافآت.

١٤- مقترحات لانجاح عملية التمكين الإداري:

وردت عدة عوامل واجراءات لتخفيف الصعوبات

والمعوقات وانباح تطبيق التمكين الإداري و منها :-

١- مساعدة العاملين على التسيد في العمل.

٢- منحهم حرية التصرف في اداء وادارة اعمالهم وتم محاسبتهم على النتائج، ويسمح لهم بسيطرة أكبر على اعمالهم.

٣- تزويدهم بنتائج بنجاح اعمالهم ويسمح لهم ملاحظة بنجاحهم من قبل زملائهم في العمل.

٤- استخدام التعزيز الاجتماعي والاقناع، واعطاء جوائز ومكافآت والتشجيع والتغذية الراجعة، وزيادة الثقة واثبات الذات.

٥- العمل على تخفيف الضغوط والقلق وعدم الاستقرار الوظيفي.

* الرضا الوظيفي

أولاً- مفهوم الرضا الوظيفي

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المدخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال ذكر ليكرت بأن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة. وفي تعريف آخر الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصله للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإرادته. ويعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة مجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعليه في الإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق و يرى ليكرت أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين بعضهم البعض ، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا. عليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته

ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن رؤسائه اللذين يخضع لإشرافهم وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو داله لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته. ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن المرؤوسين والرضا عن أساليب التوجيه والإشراف والقيادة والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد.

ثانياً- أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي إحدى الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي.

وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وأهم أقل عرضه للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدره على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

ومن ناحية أخرى ذكر ليكرت إن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

وإنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل ظروف عدم الرضا. وأشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى إنتاجيتها ومن ثم فإن ثمة نوعاً من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.

* الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي

١- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين.

٢- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين.

٣- الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

٤- العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

٥- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى إلى زيادة الإنتاج.

وعموماً يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فاعليتها على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها العاملين بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

* خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن تحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:-

١- تعدد المفاهيم وطرق القياس

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها وينظرون إلى الرضا الوظيفي وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.

٢- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي

غالباً ما ينظر على أن الرضا الوظيفي موضوع فردي لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون

عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى آخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

٣- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني

نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

٤- الرضا الوظيفي حاله من القناعة والقبول

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته .

٥- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

٦- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وإن فعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم

* عوامل الرضا الوظيفي

تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي:-
عوامل داخلية أو خاصة بالفرد، وعوامل خاصة بمحتوى الوظيفة وعوامل خاصة بالأداء وعوامل خاصة بالإنجاز وعوامل تنظيمية. ويمكن تلخيص هذه العوامل فيما يلي:-

أولاً: حاجات الفرد

وتمثل المشاعر وردود الأفعال لإنهاء حالة الحرمان والتوتر التي تصاحب وجود حاجات غير مشبعة وكلما كان الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من العمل عاليا كانت مشاعر الرضا مرتفعة ويتوقف ذلك على مستوى العوائد والمكافآت والخوافز التي تشبع هذه الحاجات وقوة الحاجة إليها ومدى اعتماد الفرد على عمله في الحصول على هذه العوائد، والفرد الذي يحصل على معظم إشبعاته الاجتماعية من علاقاته خارج نطاق العمل، يجد جماعة العمل لا تمثل مصدرا مؤثرا على إشبعاته الاجتماعية وهكذا.

ثانياً: اتفاق العمل مع قيم الفرد

تختلف القيم التي يسعى الأفراد إلى إشبعها في مجال العمل كما تختلف الأهمية النسبية لهذه القيم من مجتمع لآخر

ومن هذه القيم الحرية والابتكار والإبداع والاستقلالية والتعاون والأمان الوظيفي وإتقان العمل... وكلما ساعدت طبيعة العمل وظروفه على إشباع هذه القيم ساعد ذلك على زيادة الرضا عن العمل.

ثالثا: الشعور باحترام الذات

يؤثر شعور الفرد باحترام الذات في مجال العمل على رضا الفرد عن عمله كلما كان العمل يشبع احترام الذات كان الفرد أكثر رضا عمله ويلعب المجتمع دورا كبيرا في إدراك الأفراد لمراكز ودرجات الوظائف المختلفة ورموز المكانة المرتبطة بها ويرتبط بهذا شعور الفرد بقيمة العمل الذي يؤديه وأهميته بالنسبة للمنظمة.

رابعا: خصائص شخصية الفرد وظروفه

يظهر تأثير هذا العامل في جوانب كثيرة منها:-

١- يتصف الأفراد الذين يتسمون بالتفاؤل والمرونة والقدرة على التوافق والتوازن العاطفي والنفسي وثقة الآخرين بهم، أنهم أكثر رضا عن العمل عن غيرهم الذين يتصفون بعكس هذه الصفات.

٢- كما يتصف الأفراد الذين يشعرون بالسعادة والرضا في حياتهم بصفة عامة نتيجة استقرار ظروفهم العائلية وظروف معيشتهم أنهم أكثر رضا عن العمل عن غيرهم الذين يتصفون بعدم الرضا عن حياتهم، واستهلاك طاقتهم النفسية خارج مجال العمل مما يسبب توترهم وعدم قدرتهم على تحمل أو امتصاص مشكلات العمل وبالتالي عدم رضائهم عن العمل.

خامسا: محتوى العمل

تؤثر طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد على درجة رضاه ويرتبط بذلك العديد من المتغيرات منها:-

- ١- درجة تنوع مهام العمل، ودرجة التكرار والرقابة.
- ٢- درجة الاستقلالية أي درجة الحرية في اختيار طرق الأداء والسرعة التي يؤدي بها العمل.
- ٣- أهداف ومستوى الطموح والتوقعات.
- ٤- استخدام الفرد لقدراته ومهاراته وخبراته.
- ٥- خبرات النجاح أو الفشل.
- ٦- فرص النمو والتقدم والمسار المهني.
- ٧- علاقات عمل طيبة مع الزملاء والرؤساء.
- ٨- الاتصال بالمستهلك النهائي.

سادسا: عوامل خاصة بالأداء

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد للعوامل

التالية بالنسبة للأداء:-

- ١- ارتباط الأداء بالمكافآت والحوافز.
- ٢- شعور الفرد أن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب والأهداف المحددة.
- ٣- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له.

٤- إدراك الفرد لعدالة توزيع عوائد ومكافآت العمل وبمعنى آخر إدراك الفرد أن ما يحصل عليه من عوائد ومكافآت تتناسب مع المداخلات التي يقدمها لعمله بالمقارنة بالعوائد والمكافآت التي يحصل عليها الآخرون منسوبة إلى مداخلاتهم.

سابعاً: مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد

ويرتبط بالعوامل الخاصة بمحتوى العمل والأداء وشعور الفرد بالرضا عن مستوى النجاح أو الإنجاز الذي يحققه ويرتبط هذا الشعور برضا الإنجاز بمستوى طموح والتوقعات وبين ما يتحقق من إنجاز وما يحصل عليه الفرد من

عوائد تولد عن هذا مشاعر سعادة تزداد قوتها بزيادة المستوى المحقق من الطموح.

ثامنا: تمكين العاملين

هناك علاقة وطيدة بين تمكين العاملين والرضا عن العمل ويقصد بتمكين العاملين إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقدم أفضل ما عنده وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفعاليته الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة في اتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج ولتمكين عناصر يمكن الذكر البعض منها:

السيطرة الشخصية: أي درجة الحرية التي يشعر بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله ودرجة السيطرة والتحكم في أداء مهام الوظيفة.

*** الفعالية الذاتية: وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح**

معنى العمل: ويعني إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.

التأثير: وتعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله وذلك من خلال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في القدرة على تحقيق الأهداف والرضا.

*** الدراسات السابقة**

هدفت دراسة بوزورين، فيروز (2020) يهدف هذا المقال إلى إبراز أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، من خلال دراسة أثر أبعاده المتمثلة في كل من: الحرية

والاستقلالية، الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل الذاتية، التأثير والتدريب، على الرضا الوظيفي في مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف، وذلك بالاعتماد على الاستمارة التي تضمنت 35 عبارة كأداة أساسية لجمع البيانات والتي تم توزيعها على 31 مستجوباً. خلصت الدراسة الميدانية إلى أنه: يتم تطبيق التمكين الإداري في مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف، وأن هذه المؤسسة تعمل على تحقيق الشعور بالقبول والرضا الوظيفي للعاملين، وأن التمكين الإداري يؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي في المؤسسة ذاته.

هدفت دراسة دن، أحمد (2017) لقد ظهرت اتجاهات حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية تسهم في تحقيق متطلبات العاملين المادية والمعنوية، ومن بين أهم المداخل التي ظهرت في الآونة الأخيرة والتي اهتمت المنظمات بتبنيها موضوع التمكين الإداري للعاملين. حيث حظي هذا المفهوم باهتمام متزايد من قبل المنظرين والممارسين في مجال الإدارة. تهدف الدراسة إلى معرفة أثر تمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة بالجزائر، ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة مكونة من 27 سؤال وزعت على عينة مكونة من 24 مفردة وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي

هدفت دراسة كواديك حمزة (2018) إلى التعرف

على مساهمة تمكين العاملين في تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة إلى الزبائن بهدف كسب رضاهم وولائهم، حيث تم الاعتماد على تجارب رائدة للمؤسسات خدمية انتهجت أسلوب تمكين العاملين بهدف تحقيق جودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن، ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب في هذه الدراسة. توصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق أسلوب تمكين العاملين يعطي طابعا مميزا في قطاع الخدمات، لأن العامل في قطاع الخدمات يكون على احتكاك مباشر مع الزبون، وبالتالي فإذا كان العامل له صلاحيات واسعة فإن هذا سينعكس إيجابا على أدائه وهذا بدوره سينعكس على رضا الزبون عن الخدمات المقدمة. أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة تفعيل أسلوب تمكين العاملين في المؤسسات الخدمية، وكذلك تحسين جانب الملموسية كتحسين مظهر المؤسسة وتحسين أماكن الاستقبال ومكاتب العاملين والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمة. الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، جودة الخدمات، تمكين

العاملين في قطاع الخدمات

مستوى متوسط)، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأسلوب تمكين العاملين كونه يسهم في رفع الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي، ومنه تحقيق جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى المستفيدين بالمؤسسات العمومية الصحية لولاية المدية

هدف بحث زميري, عقبة(2019) إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة، لاسيما وأن المتغير المستقل التمكين المتمثل بتفويض السلطة ، الإتصال الفعال المكافآت، فرق العمل ، إمتلاك المعرفة و استثمارها والمتغير التابع الرضا الوظيفي المتمثل بالرواتب والأجور، والترقية، وعلاقات العمل، وظروف العمل) ولقد اختبرت الدراسة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية و لتحقيق الهدف تم تصميم استبانة مكونة من (60) سؤال وزعت على عينة مكونة من (52) مفردة وبناءا على اختبار الفرضيات الرئيسة التي أسفرت عن النتائج التالية: 1 وجود اثر ذو دلالة احصائية للتمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية 2 يوجد أثر معنوي للمكافآت على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة قديلة 3 يوجد أثر معنوي لإمتلاك المعرفة و إستثمارها على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة قديلة 4 عدم وجود دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس ، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، مجال الوظيفة) واستناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات فقد وضعت مجموعة من المقترحات كان من أهمها: - ضرورة تصميم

هدفت دراسة سلخان هنية .بن عيشاوي احمد(2017) الى معرفة أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات القطاع الخاص و الذي يعد أحد الاساليب الحديثة المطبقة في العديد من المؤسسات التي تهتم بالموارد البشري حيث اشتمل البحث على عينة من العاملين والتي بلغت (58) عامل في حالة عيادة الرمال بالوادي ، حيث تم تحليل بياناتها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20)، وتم التوصل الى جملة من النتائج نجد منها: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين بأبعاده (العمل الجماعي، المشاركة بالمعلومات) على تحسين جودة الخدمات الصحية، ويوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين بأبعاده (الحرية والاستقلالية) على تحسين جودة الخدمات الصحية.

هدفت دراسة كواديك حمزة .يرقي حسين .بودلة يوسف (2020) إلى قياس أثر العلاقة بين تمكين العاملين وتحقيق جودة الخدمة بالمؤسسات العمومية الصحية لولاية المدية والبالغ عددها 13 مؤسسة، حيث مثلت عينة الدراسة 435 فرد من مجتمع كلي يقدر بـ: 4765 (إداريين، طبيين، شبه طبيين، أخصائيين نفسانيين، بيولوجيين)، وفق منهج وصفي تحليلي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها عدم وجود اهتمام كاف من طرف المؤسسات العمومية الصحية محل الدراسة بمنهج تمكين العاملين، حيث أظهرت النتائج أن تحليل أبعاده جاءت في مستوى متوسط، بينما جاءت أبعاد جودة الخدمات الصحية في مستوى مرتفع باستثناء بعد الموسمية (الذي كان ذو

برامج للمكافآت و الحوافر ترتبط بالآداء والكفاءات -
السعي الى تحديث شبكات الاتصال و تشجيع العمل الجماعي
- فتح المجال للموظفين لتحمل مسؤوليات اكبر و القيام بمهام
أصعب.

تهدف دراسة أمال عبد القادر بأصفار(2018)ُ
التعرف على السياحة في الوقت الراهن مورداً اقتصادياً مهماً
يُسهم بفاعلية متزايدة في الناتج هدف البحث إلى بيان اثر
الرضا الوظيفي لدى العاملين بمصانع الملابس الجاهزة علي
جودة الاداء، وقد اتبع البحث المنهج الوصفي وتكونت عينة
البحث من (3) مصانع للملابس الجاهزة بمدينة جدة بالمملكة
العربية السعودية وتم استطلاع رأيهم عن طريق أداة البحث
(الاستبيان) وأظهرت النتائج أن هذا البحث قد حقق أهدافه
وأجاب على تساؤلاته كما تبين من التحليل الاحصائي
لإجابات عينة البحث أن نسبة علاقة الرضا الوظيفي بجودة
اداء العمال تراوحت ما بين النسبة 100% والنسبة
66.7 من مجموع أفراد العينة ، وهي نسب عالية . وأوصت
الباحثة بأن تحرص إدارة الموارد البشرية على توفير مؤشرات
عادلة ومعايير موضوعية للأداء لتقييم العاملين بناء عليها مع
ضرورة تخصيص صندوق خاص بالشكاوي والمقترحات
والأخذ به لأنه يعبر عن مدى رضى العاملين ويساهم في
اكتشاف الفجوات وتصحيحها ، كما أوصت بالاستعانة
بأحد المتخصصين لتدريب الكوادر على أدوات العصر
الحديث مع إعداد منظومة حوافر متنوعة يكفل توزيعها بعدالة
تامة بين العاملين ، و إجراء المزيد من الدراسات والبحوث

الميدانية في دور الأزياء ومصانع الملابس والنسيج حول الدور
الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين
يهدف بحث (عبدالحسين،2013) الى معرفة اثر
التمكين الاداري على الرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم
التقني، ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة مكونة من (38)
سؤال وزعت على عينة مكونة من (100) مفردة من هم
بمستوى مدير او رئيس قسم في معاهد هيئة التعليم التقني
بيغداد، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين التمكين
الاداري والرضا الوظيفي، ووجود اثر للتمكين الاداري على
الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني.

* منهجية البحث

سيتم استخدام المنهج الوصفي وهو أسلوب من
أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن
ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة
وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة
موضوعية تنسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة (عبيدات
وعدس وعبد الحق، 1982). وهناك من يعرفه بأنه "طريقة
لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية
صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال
رقمية معيرة يمكن تفسيرها" (عريفج، وحسين، ونجيب،
1987، ص ص 131-132). وهناك تعريف آخر
للمنهج الوصفي وهو "محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة
والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم
أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية

* توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يوضح الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
42%	19	ذكر
58%	26	أنثى
100%	45	المجموع



الشكل 1-2

من خلال الجدول 1 والشكل 1-2 يوضح مشاركة أفراد العينة من حيث الجنس (الذكور والإناث) حيث كانت نسبة الذكور المشاركين في الدراسة اقل من نسبة الإناث المشاركين، حيث بلغت نسبة الذكور 42% بإجمالي عدد 19 مشارك، بينما بلغت نسبة الإناث المشاركات 58% بإجمالي عدد 26 مشاركة.

* توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليم

يوضح الجدول 2 توزيع عينة الدراسة حسب مستوى التعليم الذي

ينتمي له المشارك

النسبة المئوية	العدد	مستوى التعليم
11	5	دبلوم
67	30	بكالوريوس
22	10	ماجستير
100%	45	المجموع

الخاصة بها" (الرفاعي، 1998، ص122). سيتم استخدام

أسلوب دراسة الحالة وهو فرع من المنهج الوصفي

* دراسة الحالة

" تعتبر أحد أساليب البحث والتحليل الوصفي المطبقة في مجالات علمية مختلفة، والحالة المدروسة موضع البحث: مدارس محافظة عجلون.

مجتمع البحث: المعلمون في المدارس الحكومية في محافظة عجلون

عينة البحث: تتمثل في عينة عشوائية من المعلمين في مدارس محافظة عجلون وتقدر بحوالي 60 معلم.

أداة البحث: تصميم إستبانة بها مجموعة من الأسئلة عن مشكلة البحث وعلى الدراسات السابقة في موضوع (أثر التمكين على الرضا الوظيفي).

* عرض ومناقشة النتائج

* أداة الدراسة: الاستبيان

* نسبة الاستجابة للمشاركة في أداة الدراسة

قام الباحث بتوزيع 60 استبانة استبيان على المعلمين في محافظة عجلون وكان عدد الاستبيانات المرجعة 45 استبيان بمعدل استجابة 75%.

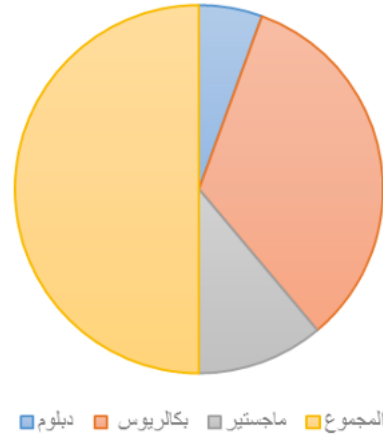
* خصائص عينة الدراسة

يناقش الباحث في هذا الجزء الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والتي تشمل الجنس والدرجة العلمية.

وتوضح الجداول والأشكال البيانية التالية خصائص

عينة الدراسة تبعاً لمجموعة المتغيرات:-

مستوى التعليم



الشكل 2-2 يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليم

يوضح الجدول 2 والشكل 2-2 توزيع العينة حسب المستوى التعليمي، ويتبين من تحليل أعداد ونسب المعلمين الذين ينتمون للمستوى شهادة البكالوريوس يمثلون اقلية حيث بلغ عددهم 30 معلم بنسبة 67% من إجمالي المعلم في الاستبانة بينما بلغ عدد المعلمين من لديهم ماجستير 10 معلمين بنسبة 22%، وتأتي نتائج الدبلوم بنسب اقل وهي 11%.

* تحليل نتائج اسئلة البحث

لكي يتمكن الباحث من الوصول لإجابات لتساؤلات الدراسة قام الباحث بتحليل بيانات استبيان نموذج ليكرت الخماسي من خلال برنامج اكسل المحوسب والذي يستخدم من خلاله التحليل الوصفي الاحصائي لفقرات الاستبيان التي تبلغ 24 فقرة موزعة على اربعة ابعاد تمثل تساؤلات الدراسة. حيث يحتوي البعد الأول والثاني والثالث على اجابات للسؤال الأول والثاني المتعلقين بالتمكين،

ويحتوي البعد الرابع على اجابات للسؤال الثالث. ويرى الباحث أنه من خلال الاستجابة لهذه الفقرات سيتمكن من الوصول لإجابات لتساؤلات الدراسة والتوصل لنتائج الدراسة.

للإجابة على سؤال البحث الأول والثاني قدم الباحث البعد الأول والثاني والثالث والذي يشمل على اسئلة ليناقدش التمكين بعناصره الثلاث وهي: تفويض السلطة والاستقلالية، والتدريب والتعليم، وتحفيز الموظفين.

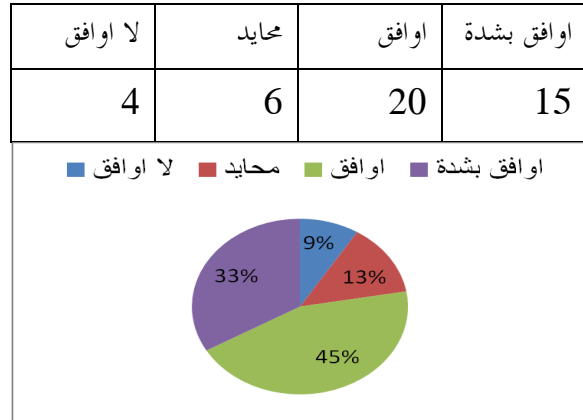
وللاجابة على السؤال الثالث تم طرح البعد الرابع وهو الرضا الوظيفي.

البعد الاول : تفويض السلطة والاستقلالية

1- تفوضي الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي

وجاءت الاستجابات لهذا السؤال بالنتائج الموضحة

فاجدول (1)



الشكل (1) يوضح نسبة الاستجابة على السؤال الاول

مما سبق يتضح بأن نسبة الاشخاص الموافقين على هذا السؤال تمثل الاغلبية 45% تليها نسبة الموافقين بشدة 33%، و نسبة الاشخاص الغير موافقين هي الاقل 9%، والمحايدين 13%.

البعد الاول : تفويض السلطة والاستقلالية

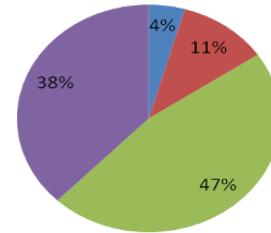
٢- تتق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكولة إلي

وجاءت الاستجابات لهذا السؤال بالنتائج الموضحة

فالجداول (2)

لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
2	5	21	17

اوافق بشدة اوافق محايد لا اوافق



الشكل (2) يوضح نسبة الاستجابة على السؤال الثاني

مما سبق يتضح بأن نسبة الاشخاص الموافقين على

هذا السؤال تمثل الاغلبية 47% تليها نسبة الموافقين بشدة

38%، ونسبة الاشخاص الغير موافقين هي الاقل 4%،

والمحايدون 11%.

البعد الاول : تفويض السلطة والاستقلالية

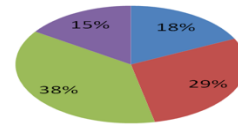
٣- توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية

وجاءت الاستجابات لهذا السؤال بالنتائج الموضحة

فالجداول (3)

لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
8	13	17	7

لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة



الشكل (3) يوضح نسبة الاستجابة على السؤال الثالث

مما سبق يتضح بأن نسبة الاشخاص الموافقين على

هذا السؤال تمثل الاغلبية 38% تليها نسبة المحايدون 29%،

ونسبة الاشخاص الموافقين بشدة هي الاقل 15%، و الغير

موافقين هي 18%.

البعد الثاني: التدريب والتعليم

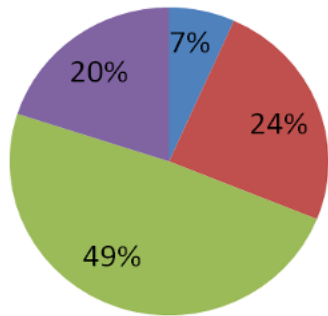
٤- تتبنى المدرسة خطة واضحة للتدريب

وجاءت الاستجابات لهذا السؤال بالنتائج الموضحة

فالجداول (4)

لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
3	11	22	9

لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة



الشكل (4) يوضح نسبة الاستجابة على السؤال الرابع

مما سبق يتضح بأن نسبة الاشخاص الموافقين على

هذا السؤال تمثل الاغلبية 49% تليها نسبة المحايدون 24%،

ونسبة الاشخاص الغير موافقين هي الاقل 7%، و الموافقين

بشدة 20%.

البعد الثاني: التدريب والتعليم

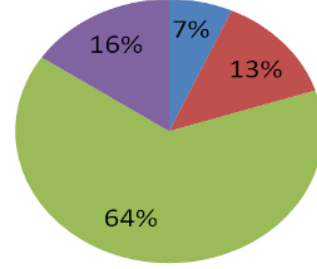
٥- توفر لي المدرسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي

وجاءت الاستجابات لهذا السؤال بالنتائج الموضحة

فالجداول (5)

لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
3	6	29	7

■ اوافق بشدة ■ اوافق ■ محايد ■ لا اوافق



الشكل (5) يوضح نسبة الاستجابة على السؤال الخامس

مما سبق يتضح بأن نسبة الاشخاص الموافقين على

هذا السؤال تمثل الاغلبية 64% تليها نسبة الموافقين بشدة

16%، ونسبة الاشخاص الغير موافقين هي الاقل 7%،

والمحايدون 13%.

البعد الثاني: التدريب والتعليم

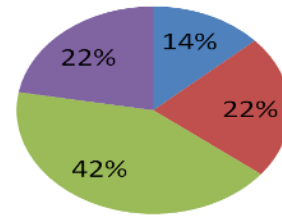
٦- تشجع المدرسة المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم

وجاءت الاستجابات لهذا السؤال بالنتائج الموضحة

فالجداول (6)

لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
6	10	19	10

■ اوافق بشدة ■ اوافق ■ محايد ■ لا اوافق



الشكل (6) يوضح نسبة الاستجابة على السؤال السادس

مما سبق يتضح بأن نسبة الاشخاص الموافقين على

هذا السؤال تمثل الاغلبية 42% تليها نسبة الموافقين بشدة

22% متساوية مع نسبة المحايدون ونسبة الاشخاص الغير

موافقين هي الاقل 14%.

البعد الثاني: التدريب والتعليم

٧- يتاح للمعلمين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة

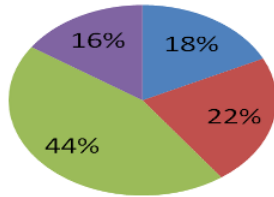
في مجال العمل

وجاءت الاستجابات لهذا السؤال بالنتائج الموضحة

فالجداول (7)

لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
8	10	20	7

■ اوافق بشدة ■ اوافق ■ محايد ■ لا اوافق



الشكل (7) يوضح نسبة الاستجابة على السؤال السابع

مما سبق يتضح بأن نسبة الاشخاص الموافقين على

هذا السؤال تمثل الاغلبية 44% تليها نسبة المحايدون 22%،

ونسبة الاشخاص الغير موافقين 18%، والموافقين بشدة

16%.

البعد الثاني: التدريب والتعليم

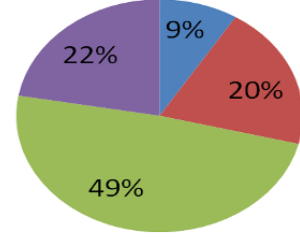
٨- تسعى المدرسة إلى تطوير الموظفين فيها

وجاءت الاستجابات لهذا السؤال بالنتائج الموضحة

فالجداول (8)

لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
4	9	22	10

■ لا اوافق ■ محايد ■ اوافق ■ اوافق بشدة



الشكل (8) يوضح نسبة الاستجابة على السؤال الثامن

مما سبق يتضح بأن نسبة الاشخاص الموافقين على

هذا السؤال تمثل الاغلبية 49% تليها نسبة الموافقين بشدة

22%، ونسبة الاشخاص الغير موافقين هي الاقل 9%،

والمحايدين 20%.

البعد الثاني: التدريب والتعليم

٩- يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب

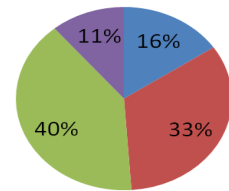
القرار

وجاءت الاستجابات لهذا السؤال بالنتائج الموضحة

فاجدول (9)

لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
7	15	18	5

■ لا اوافق ■ محايد ■ اوافق ■ اوافق بشدة



الشكل (9) يوضح نسبة الاستجابة على السؤال التاسع

مما سبق يتضح بأن نسبة الاشخاص الموافقين على

هذا السؤال تمثل الاغلبية 40% تليها نسبة المحايدين 33%،

ونسبة الاشخاص الموافقين بشدة هي الاقل 11%، والغير

موافقين 16%.

البعد الثاني: التدريب والتعليم

١٠- امتلك الجوانب الفنية والادارية اللازمة للحصول

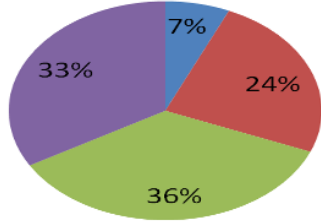
على المعلومات وتبادلها

وجاءت الاستجابات لهذا السؤال بالنتائج الموضحة

فاجدول (10)

لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
3	11	16	15

■ لا اوافق ■ محايد ■ اوافق ■ اوافق بشدة



الشكل (10) يوضح نسبة الاستجابة على السؤال العاشر

مما سبق يتضح بأن نسبة الاشخاص الموافقين على

هذا السؤال تمثل الاغلبية 36% تليها نسبة الموافقين بشدة

33%، ونسبة الاشخاص الغير موافقين هي الاقل 7%،

والمحايدين 24%.

البعد الثاني: التدريب والتعليم

١١- يتصرف الآخرون معي بحرية انطلاقاً من شعورهم

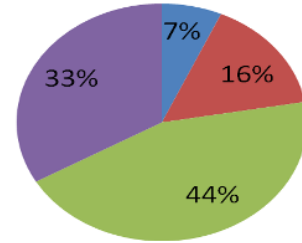
بالمسئولية من توفر المعلومات لديهم

وجاءت الاستجابات لهذا السؤال بالنتائج الموضحة

فاجدول (11)

لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
3	7	20	15

اوافق بشدة اوافق محايد لا اوافق



الشكل (11) يوضح نسبة الاستجابة على السؤال الحادي عشر

مما سبق يتضح بأن نسبة الاشخاص الموافقين على

هذا السؤال تمثل الاغلبية 44% تليها نسبة الموافقين بشدة

33%، ونسبة الاشخاص الغير موافقين هي الاقل 7%،

والمحايدون 16%.

البعد الثالث: تحفيز الموظفين

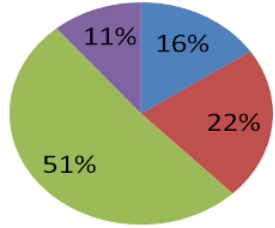
١٢- تقدر المدرسة جهودي في العمل

وجاءت الاستجابات لهذا السؤال بالنتائج الموضحة

فاجدول (12)

لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
7	10	23	5

اوافق بشدة اوافق محايد لا اوافق



الشكل (12) يوضح نسبة الاستجابة على السؤال الثاني عشر

مما سبق يتضح بأن نسبة الاشخاص الموافقين على

هذا السؤال تمثل الاغلبية 51% تليها نسبة المحايدون 22%،

ونسبة الاشخاص الموافقين بشدة هي الاقل 11%، والغير

موافقين 16%.

البعد الثالث: تحفيز الموظفين

١٣- يسمح لي نظام العمل في المدرسة بالمشاركة في اتخاذ

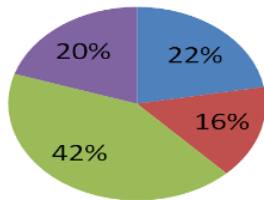
القرارات

وجاءت الاستجابات لهذا السؤال بالنتائج الموضحة

فاجدول (13)

لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
10	7	19	9

اوافق بشدة اوافق محايد لا اوافق



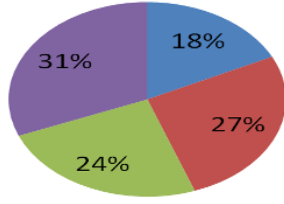
الشكل (13) يوضح نسبة الاستجابة على السؤال الثالث عشر

مما سبق يتضح بأن نسبة الاشخاص الموافقين على

هذا السؤال تمثل الاغلبية 42% تليها نسبة الغير موافقين

8	12	11	14
---	----	----	----

■ اوافق بشدة ■ اوافق ■ محايد ■ لا اوافق



الشكل (15) يوضح نسبة الاستجابة على السؤال الخامس عشر مما سبق يتضح بأن نسبة الاشخاص الموافقين بشدة على هذا السؤال تمثل الاغلبية 31% تليها نسبة المحايدين 27%، ونسبة الاشخاص الغير موافقين هي الاقل 18%، والموافقين 24%.

البعد الرابع: الرضا الوظيفي

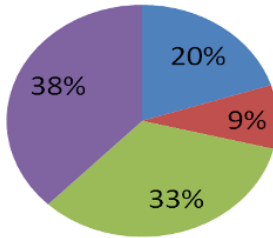
١٦- أكلف بمهام كثيرة تخص الآخرين

وجاءت الاستجابات لهذا السؤال بالنتائج الموضحة

فالجداول (16)

لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
9	4	15	17

■ اوافق بشدة ■ اوافق ■ محايد ■ لا اوافق



الشكل (16) يوضح نسبة الاستجابة على السؤال السادس عشر

عشر

مما سبق يتضح بأن نسبة الاشخاص الموافقين بشدة

على هذا السؤال تمثل الاغلبية 38% تليها نسبة الموافقين 33

22%، ونسبة الاشخاص المحايدين هي الاقل 16%، الموافقين بشدة 20%.

البعد الثالث: تحفيز الموظفين

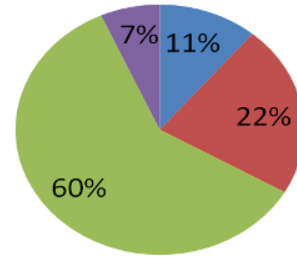
١٤- يتقبل رئيسي ملاحظاتي وأفكاري المتعلقة بتطوير العمل

وجاءت الاستجابات لهذا السؤال بالنتائج الموضحة

فالجداول (14)

لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
5	10	27	3

■ اوافق بشدة ■ اوافق ■ محايد ■ لا اوافق



الشكل (14) يوضح نسبة الاستجابة على السؤال الرابع عشر

مما سبق يتضح بأن نسبة الاشخاص الموافقين على

هذا السؤال تمثل الاغلبية 60% تليها نسبة المحايدين 22%،

ونسبة الاشخاص الموافقين بشدة هي الاقل 7%، والغير

موافقين 11%.

البعد الرابع: الرضا الوظيفي

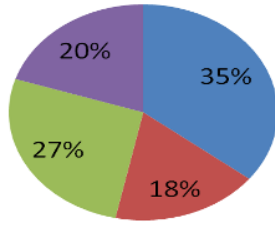
١٥- أقوم بمهام وأعباء إدارية كثيرة

وجاءت الاستجابات لهذا السؤال بالنتائج الموضحة

فالجداول (15)

لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
----------	-------	-------	------------

اوافق بشدة اوافق محايد لا اوافق



الشكل (18) يوضح نسبة الاستجابة على السؤال الثامن عشر مما سبق يتضح بأن نسبة الاشخاص الغير موافقين على هذا السؤال تمثل الاغلبية 35% تليها نسبة الموافقين 27%، ونسبة الاشخاص المحايدين هي الاقل 18%، والموافقين بشدة 20%.

البعد الرابع: الرضا الوظيفي

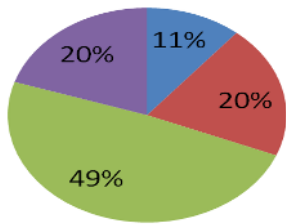
١٩- اشعر بالسعادة أثناء أداء عملي

وجاءت الاستجابات لهذا السؤال بالنتائج الموضحة

فالجداول (19)

اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق
9	22	9	5

اوافق بشدة اوافق محايد لا اوافق



الشكل (19) يوضح نسبة الاستجابة على السؤال التاسع عشر مما سبق يتضح بأن نسبة الاشخاص الموافقين على هذا السؤال تمثل الاغلبية 49% تليها نسب متساوية بين

، ونسبة الاشخاص المحايدين هي الاقل 9%، والغير موافقين 20%.

البعد الرابع: الرضا الوظيفي

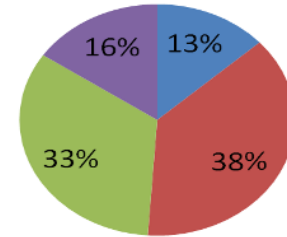
١٧- يتيح لي عملي إظهار مهاراتي وقدراتي

وجاءت الاستجابات لهذا السؤال بالنتائج الموضحة

فالجداول (17)

اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق
7	15	17	6

اوافق بشدة اوافق محايد لا اوافق



الشكل (17) يوضح نسبة الاستجابة على السؤال السابع عشر مما سبق يتضح بأن نسبة الاشخاص المحايدين على هذا السؤال تمثل الاغلبية 38% تليها نسبة الموافقين 33%، ونسبة الاشخاص الغير موافقين هي الاقل 13%، والموافقين بشدة 16%.

البعد الرابع: الرضا الوظيفي

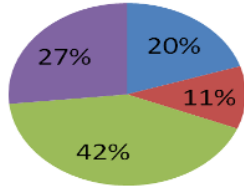
١٨- أتجاوز ضغوط العمل بهدوء واتزان

وجاءت الاستجابات لهذا السؤال بالنتائج الموضحة

فالجداول (18)

اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق
9	12	8	16

■ اوافق بشدة ■ اوافق ■ محايد ■ لا اوافق



الشكل (21) يوضح نسبة الاستجابة على السؤال الواحد والعشرون

كما سبق يتضح بأن نسبة الاشخاص الموافقين على هذا السؤال تمثل الاغلبية 42% تليها نسبة الموافقين بشدة 27% ونسبة الاشخاص المحايدين هي الاقل 11%، والغير موافقين 20%.

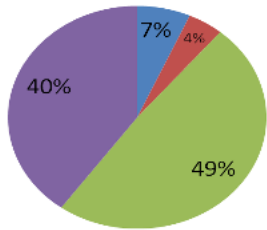
البعد الرابع: الرضا الوظيفي

٢٢- يوفر لي رئيسي المباشر كل ما احتاجه لممارسة عملي وجاءت الاستجابات لهذا السؤال بالنتائج الموضحة

فالجداول (22)

اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق
18	22	2	3

■ اوافق بشدة ■ اوافق ■ محايد ■ لا اوافق



الشكل: (22) يوضح نسبة الاستجابة على السؤال الثاني

والعشرون

كما سبق يتضح بأن نسبة الاشخاص الموافقين على هذا السؤال تمثل الاغلبية 49% تليها نسبة الموافقين بشدة

المحايد والموافقين بشدة 20%، ونسبة الاشخاص الغير موافقين هي الاقل 11%.

البعد الرابع: الرضا الوظيفي

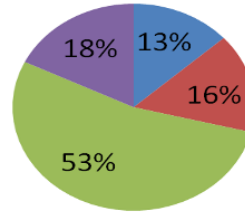
٢٠- اذهب الى العمل متحمسا مع بدء ساعات العمل

وجاءت الاستجابات لهذا السؤال بالنتائج الموضحة

فالجداول (20)

اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق
8	24	7	6

■ اوافق بشدة ■ اوافق ■ محايد ■ لا اوافق



الشكل (20) يوضح نسبة الاستجابة على السؤال العشرين

كما سبق يتضح بأن نسبة الاشخاص الموافقين على هذا السؤال تمثل الاغلبية 53% تليها نسبة الموافقين بشدة 18%، ونسبة الاشخاص الغير موافقين هي الاقل 13%، والمحايدين 16%.

البعد الرابع: الرضا الوظيفي

٢١- يساعدني عملي الحالي على الشعور بالرضا عن الذات

وجاءت الاستجابات لهذا السؤال بالنتائج الموضحة

فالجداول (21)

اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق
12	19	5	9

40 %، ونسبة الاشخاص المحايدون هي الاقل 4%، والغير موافقين 7%.

البعد الرابع: الرضا الوظيفي

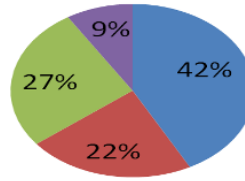
٢٣- أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في الوزارة

وجاءت الاستجابات لهذا السؤال بالنتائج الموضحة

فاجدول (23)

لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
19	10	12	4

اوافق بشدة اوافق محايد لا اوافق



الشكل (23) يوضح نسبة الاستجابة على السؤال الثالث

والعشرون

كما سبق يتضح بأن نسبة الاشخاص الغير موافقين

على هذا السؤال تمثل الاغلبية 42% تليها نسبة الموافقين 27

%، ونسبة الاشخاص الموافقين وبشدة هي الاقل 9%،

والمحايدون 22%.

* الاستنتاجات

في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته ، وفي حدود

العينة والمنهج المستخدم والمعالجات الإحصائية والنتائج التي

توصل إليها الباحث، تمكن الباحث من التوصل إلى

الاستنتاجات التالية:-

١- يتضح من النتائج المستخرجة من الاستبيان ان اعلى نسب

الاستجابة كانت من العنصر النسائي وان المستوى الاكاديمي

لمعلمي مدارس محافظة عجلون مرتفع بحيث ان الاغلبية منهم من الحاصلين على شهادة البكالوريوس والماجستير، مما يعكس وعي الفئة المستهدفة من البحث ويشري نتائج الدراسة ويعطيها مصداقية اكبر.

٢- توافر درجة عالية نسبياً من ابعاد تمكين المعلمين في مدارس محافظة عجلون، والذي توصلنا اليه من تحليل النتائج وايجاد اعلى النسب التي تؤكد على تمكين المعلمين في مدارس محافظة عجلون من اعمالهم ادارياً، وكذلك استنتاجنا من هذه الدراسة مدى تعاون المسئول المباشر مع موظفيه وتمكينه للعاملين تحت مسؤوليته.

٣- ابعاد التمكين في وزارة التربية والتعليم مثرية في مجالات تفويض السلطة والاستقلالية ومن ناحية التدريب والتعليم، إلا ان درجة التحفيز كانت متفاوتة بين الموافقين والمحايدون والغير موافقين، مما ينعكس سلباً على مدى الرضا الوظيفي للمعلمين.

٤- نسبة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة عجلون غير مرضية لتفاوتها في النسب المحصلة لدرجة الرضا في الاستبيان، وما يوضحه الاستبيان من نقاط ضعف في الرضا الوظيفي بسبب النقاط التالية:

٥- في البعد الثالث للتمكين وهو التحفيز في المدرسة تم التوصل الى ان المعلمين غير راضين عن مدى تقدير المدرسة لجهودهم.

البعد الرابع يوضح الرضا الوظيفي والذي يبين عدم رضا المعلمين لما يقومون به من مهام واعباء ادارية كثيرة.

٦- محتوى العمل لا يتيح لهم اظهار مهاراتهم وقدراتهم، مما نتج عنه عدم تجاوز ضغوط العمل بحدوء واتزان.

٧- ومما سبق كذلك نجد بأن الرضا الوظيفي قد تأثر بالشعور بعدم العدالة والموضوعية في نظام الترقيات بالوزارة بين الموظفين.

* التوصيات

أهم التوصيات الذي يراها الباحث قد تفيد مدارس محافظة عجلون في عمله تتلخص في الآتي:-

١- يوصي الباحث الإدارة العليا بالاهتمام بتوعية الرؤساء في جميع المستويات الإدارية بأهمية التعزيز والمواصلة في ممارسة دورهم في زيادة الإدراك لأبعاد تمكين المعلمين (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، المشاركة)، وانعكاس ذلك على أدائهم وأداء المدرسة.

٢- حث مدراء المدارس على تقديم الدعم المعنوي للمعلمين بإظهار الثقة في قدراتهم ومهاراتهم، والتأكيد على تقديرهم لما يبذلونه من جهود، وتقديم المساندة لهم في صورة نصائح وتوجيهات تساعدهم على تحقيق الأهداف بطريقة أفضل مما يدعم شعورهم بالرضا الوظيفي.

٣- تدريب مدراء المدارس على المفاهيم الإدارية الحديثة مثل فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، والقيام بتنمية المهارات التي تحتاجها تلك المفاهيم مثل مهارات الاتصال، والتعاون، والعمل الجماعي، والأخلاقيات وتحمل المخاطر، وحثهم على نقل هذه المفاهيم، والمهارات إلى العاملين وتدريبهم عليها لتدعيم كفاءتهم ومن ثم تحسين أدائهم.

٤- تكتيف دورات تدريبية للمعلمين التي تساعد في تجاوز ضغوط مهديء واتزان، ودورات كيفية ادارة الوقت، وتوزيع المهام لتسهل عليهم ضغوطاتهم وتمكنهم من تجاوزها بحكمة

واتزان مما ينعكس ايجابا على رضاهم الوظيفي وراحتهم النفسية.

* المراجع

أولاً- المراجع العربية

أمال عبد القادر بأصغار(2018). أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصانع الملابس الجاهزة على جودة الاداء، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد49، ص551-570

بوزورين، فيروز، التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير التجارية، العدد23

دن، أحمد (2017). أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة ، مجاميع المعرفة ، العدد2، ص91-102

زميري، عقبة(2019) مساهمة التمكين الاداري في الرضا الوظيفي دراسة حالة مصنع قديلة للمياه المعدنية ، جامعة محمد خضير - بسكرة

كواديك حمزة . يرقى حسين . بودلة يوسف)
2020) أثر تمكين العاملين في تحقيق جودة
الخدمات بالمؤسسات العمومية الصحية لولاية المدية
— دراسة تحليلية ، المؤسسة ،9(1)

كواديك حمزة (2018) . دور تمكين العاملين في تحسين
جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون (حالة تجارب
رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع
الخدمي)، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية
المستدامة، العدد1، ص125-140

الملوك، جلال سعد، 2002، (اثر استراتيجية التمكين في
تعزيز الابداع المنظمي)، اطروحة دكتوراه، كلية
الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

ثانياً- المراجع الأجنبية

Appel, T., (1997) "Missing the Boss:
Not all Works find Idea of
Empowerment as neat it", The
Wall Streets journal, September,
pp.1-5.

Corsun, D.L. & Enz, C.A., (1999)
"Predicating psychological
Empowerment Among Service
workers: The Effect of support
Based relation ships", Human
Relations, Vol. 52, No.2.
pp.315-327.

Gandz, J., (1990) " the Employee
Empowerment Era “, Business
Quarterly, Vol.55, No.2, pp.74-
84.

سلخان هنية . بن عيشاوي احمد(2017) . أثر تمكين
العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية في
مستشفيات القطاع الخاص (حالة عيادة الرمال
بالوادي)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد
2، ص155-170

عبد اللطيف, عبد اللطيف , العلوم السلوكية في التطبيق
الإداري (السلوك التنظيمي) ، منشورات جامعة
دمشق, 2007.

عبدالحسين ، صفاء جواد ، 2013، (اثر التمكين الاداري
على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم
التقني)، اطروحة الدكتوراه، المعهد الطبي التقني،
المنصوره.

عبدالوهاب، على ، (1999)، بعض الاتجاهات الحديثة في
إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي السنوي،
الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة
عزيز، ديلمان احمد 2011، (التمكين ودوره في الابداع
الاداري)، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد،
جامعة السليمانية.

- Kirkman, B. L. & Rosen, B., (1999)
Bey and self – Management
Antecedents and consequences
of Team Empowerment.
Academy of Management
Journal, Vol. 42, No.1. pp.544-
557.
- Spreitzer, G.M., (1996) "Social
Structural characteristics of
psychological Empowerment,
Academy of Management
Journal, vol. 39, No.2.pp112-
125.