



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم العلوم المالية والمصرفية
الدراسة المسائية

دور التمكين الوظيفي في رضا العاملين في المصارف

(دراسة تحليلية لآراء عينه من موظفي المصارف الحكومية في محافظة الديوانية)

بحث تقدمت به الطالبة

بسرى موسى عبد اللامير

الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / قسم العلوم المالية والمصرفية
كجزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس في قسم العلوم المالية والمصرفية

بإشراف

م.م. كرار حاتم عطية

2017 م

1438 هـ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى (39)﴾

﴿وَأَنْ سَعِيَهُ سَوْفَ يَرَى (40) ثُمَّ يُجْزَاهُ

الْجِزَاءَ الْأَوْفَى (41) وَأَنَّ إِلَىٰ رَبِّكَ

الْمُنْتَهَى (42)﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة النجم / الآيات (39-42)

الاهداء

الى خبير التورى

الى سيد الخلق المحيىب المصطفى

الى من سوف تشرق الارض بنواره بعد العمى...

الى اللامل المنظر...

الى سدى الى ملجأى الى العوق الذى يقف وائسا الى جانبي.. الى زوجي..

حباً واحتراماً

الى من هم اقرب الى من روحي وهم قسمر عزتي واحرارى (اولادى)

الى الذين بذلوا كل جهدهم وعطاءهم لى اصلى

الى مبتغاي اساتذتى الكرام والاسيما

الى كرام جماع عطية

الباحثة

الشكر والتقدير

الحمد لله كما هو اهله الذي بهدايته تتم الصالحات وبفضله تنزل الخيرات والبركات وبتوفيقه تتحقق المقاصد والغايات . والصلاة والسلام على خير خلقه اجمعين المبعوث رحمة وهداية للعالمين وحبته البالغة الصادق الامين وعلى اهل بيته الهداة المهديين ..

وبعد شكر الله التقدم بالشكر والعرفان الى استاذي الفاضل :

د. ب. ب. كرار سمان عطية للإشرافه على محمي

ولما احاطني به من رعاية وحسن توجيه فكان نعم الموجه والمرشد فلم يبخل علي بالوقت والجهد والعلم في سبيل اظهار هذا البحث في صورته الحالية جعله الله نبراسا للعلم والمعرفة ..

ومن ثم اتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد واخص بالذكر اساتذة قسم العلوم المالية والمصرفية ..

واشكر ايضا اعضاء لجنة المناقشات لتفضلهم مناقشة هذا البحث وابداء ملاحظاتهم عليه لإعطائه عمقا علميا اكبر . وفي الختام لا يسعني الا ان اقدم شكري وتقديري الى كل من ساهم من قريب او بعيد في اتمام هذا العمل المتواضع ..

والله ولي التوفيق

الباحثة

المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
أ	الاهداء	.1
ب	شكر وتقدير	.2
ج	قائمة المحتويات	.3
د	قائمة الجداول - قائمة الاشكال	.4
1	المقدمة	.5
5 - 2	الفصل الاول : منهجية البحث	.6
6	الفصل الثاني - المبحث الاول - مفهوم التمكين	.7
7	ثانيا : أهمية التمكين	.8
10 - 8	ثالثا : نظريات التمكين	.9
11	رابعا : ابعاد التمكين	.10
13	المبحث الاول : اولا : رضا العاملين	.11
14	ثانيا : اهمية رضا العاملين	.12
15	ثالثا : انواع الرضا لدى العاملين	.13
16 - 15	رابعا : العوامل المؤثرة في رضا العاملين	.14
24 - 17	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للبحث	.15
26 - 25	الاستنتاجات	.16
27	التوصيات	.17
30 - 28	المصادر	.18

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	ت
9	تعريف التمكين لوجهات نظر متعددة للباحثين	1
19	جدول يوضح فيه الفاكو رنياخ	3
20	جدول قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري	4
22	جدول قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري	5
24	معادلة الارتباط بين متغيرات الدراسة	6

قائمة الاشكال

الصفحة	اسم الشكل	ت
4	أنموذج البحث	1
12	ابعاد التمكين الوظيفي	2

التمكين الوظيفي

المقدمة:

يعد الجانب الانساني وادارة الموارد البشرية موضوعا (هاما) لان الانسان هو المسؤول الاول والاخير لذلك كان الاهتمام به وبادارته وبتوجيهه وتحفيزه من اهم الامور التي تكاد تفوق اهميتها كل القضايا الاخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم وغيرها من الامور الملموسة ان القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جدا وهو موضوع معروف ومطروح في اشكال كثيرة عدة تجمع في مجملها على اهمية الاختيار والانتقاء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتطوير الامكانيات والتدريب والمحافظة على العاملين واعطائهم الحوافز والمكافأة المادية والمعنوية والى غير ذلك من اساليب التحفيز وتطوير الاداء والعلاقات العمالية .

أما رضا العاملين فقد بدأ الاهتمام به مع بداية القرن العشرين اذ يشير كثير من الباحثين في تعدد الدراسات التي تناولت رضا العاملين.

النفس البشرية تميل للعمل فما دام هنالك شخص يعمل فهو اما ان يكون راضيا عن عمله واما ان يكون غير راضي عن هذا العمل. وقد تم تقسيم البحث على ثلاثة فصول خصص الفصل الاول فيه لعرض منهجية البحث متضمنه مشكلة البحث ، واهميته ، واهدافه ، ونموذج البحث ، وعينة وادواته الاحصائية ، وفرضياته ، اما الفصل الثاني فقد خصص للجانب النظري للبحث وتضمن تقديم تصور شامل عند التمكين الوظيفي من حيث مفهومه واهميته ونظرياته وابعاده وهذا فيما يخص المبحث الاول منه اما المبحث الثاني فقد تناول رضا العاملين من حيث مفهومه واهميته وانواعه والعوامل المؤثرة فيه أما فيما يخص الفصل الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي حيث تضمن وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل علاقات الارتباط بين التمكين الوظيفي ورضا العاملين في المصارف ، عينة البحث ، واخيرا الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الاول

منهجية البحث

اولا :مشكلة البحث:-

مشكلة البحث تحدد وبمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصارف وما هي العوامل التي كفر تؤدي الى الارتقاء بمستوى هذا السلوك . ويظهر التمكين الوظيفي كأحد الادوات المهمة في تحسين رضا العاملين ومن هنا يبرز التساؤل الرئيسي الاتي:-

ما هي العلاقة والتأثير بين مستوى التمكين الوظيفي ورضا العاملين ؟

ثانيا : اهمية البحث:-

تتجلى اهمية البحث من خلال ما يأتي:

1. محاوله البحث البراز دور التمكين الوظيفي في تحقيق التفوق للمصارف من الناحيتين النظرية والميدانية من خلال تأثير التمكين على رضا العاملين.
2. توضيح دور العاملين في صياغه الافكار الابداعية وتقديمها للمصارف الباحثة على الابداع.
3. لتعميق وتعزيز مفهوم التمكين الوظيفي للمصارف المبحوثة وما يحقق من التفوق في بناء علاقات مترابطة قوية بين الإدارة والعاملين.
4. توافر معلومات تساعد الإدارة العليا للمصارف المبحوثة ، لتعزيز جوانب القوه ومعالجة نواحي الضعف.
5. محاولة رفع مستوى التمكين الوظيفي لدى عاملي المصارف المبحوثة وذلك من خلال تقديم برنامج تطوير إمكانيات العاملين لتمكينهم لتحقيق النجاح والتفوق مع الاخذ بالحسبان مهم حاجاتهم والاستماع الى آرائهم ومقترحاتهم على ان يتم قياس رضاهم باستمرار.
6. بناء الثقة بين العاملين والإدارة لرفع درجة ولائهم للمصارف المبحوثة.

ثالثاً: اهداف البحث :

1. محاولة تقديم اطار معرفي يصف متغيرات البحث " وتقديم اراء يفسرها الكتاب والباحثون والربط بينهما ميدانياً في اطار معرفي متكامل.
2. تشخيص واقعي لرضا العاملين في المصارف الحكومية في محافظة الديوانية.
3. بيان تأثير رضا العاملين في التمكين الوظيفي في المصارف الحكومية في محافظة الديوانية.
4. تحديد اي بعد من ابعاد التمكين اكثر اثر في رضا العاملين في المصارف الحكومية في محافظة الديوانية.

رابعاً : انموذج البحث:

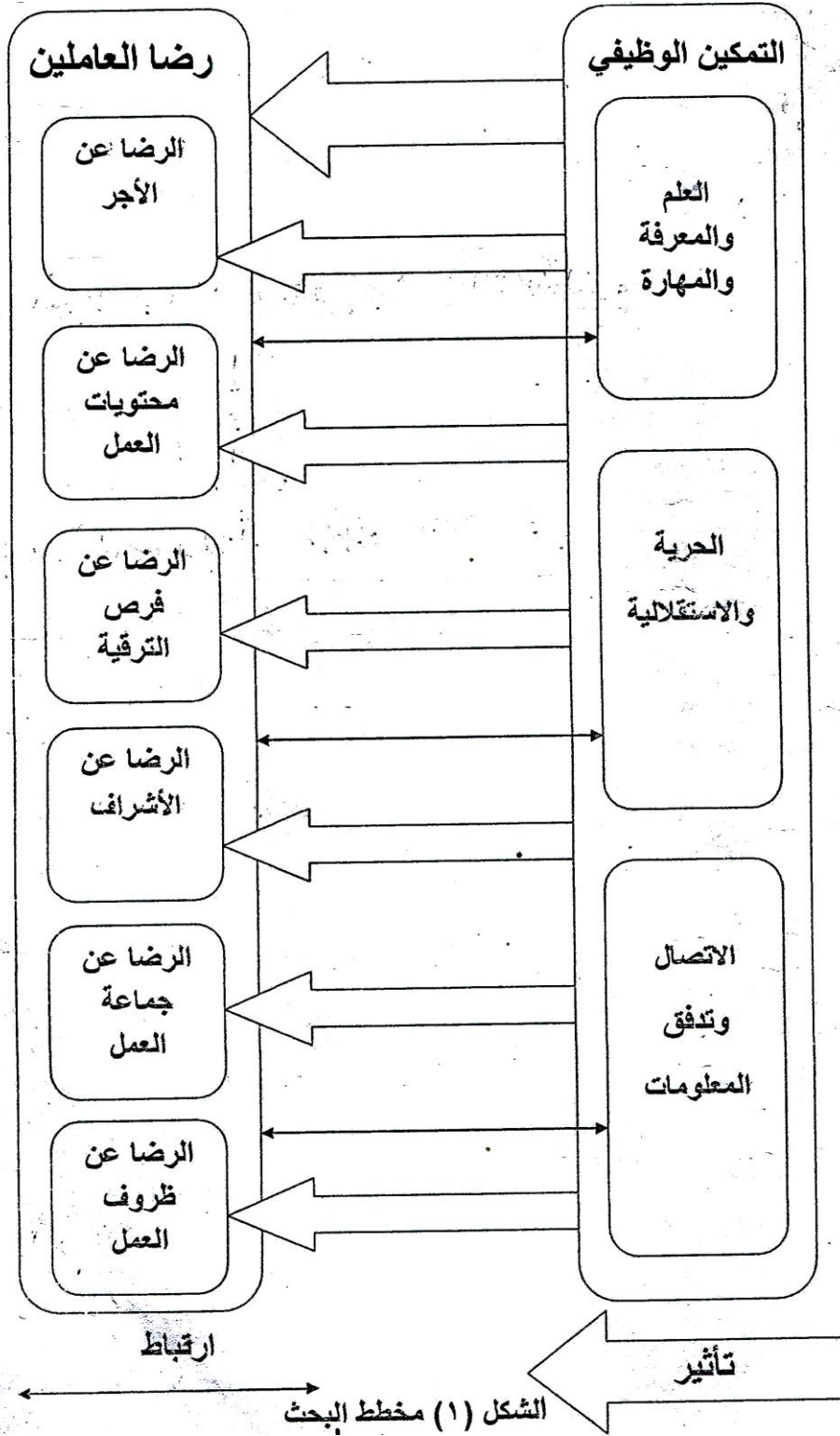
يتطلب توضيح ابعاد المشكلة * بناء أنموذج افتراضي للبحث ، يتم من خلاله تحديد الفرضيات المتعددة ، والشكل (1) يوضح أنموذج البحث :

عينة البحث:

عمد الباحث الى اختيار المصارف الحكومية في محافظة الديوانية كعينة للبحث الحالي لما للقطاع المصرفي من اهمية كبيرة وتماس مباشر مع الناس ولقد قام الباحث بتوزيع (44) استمارة استبيان على عينة مختارة من الموظفين في المصارف الحكومية في محافظة الديوانية وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة (42) استمارة استبيان تم استبعاد استمارتين لعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي وبذلك بلغت عدد الاستمارات (40) استمارة استبيان الادوات الاحصائية استخدام الباحث الادوات الاحصائية الاتية :

1. الوسط الحسابي.
2. الانحراف المعياري.
3. معدل الفاكو ريتاخ.
4. معامل الارتباط البسيط.

رابعاً:-



خامسا : فرضيات البحث

كي يبلغ البحث اهدافه لابد من الاشارة الى فرضياته الرئيسية ، وما ينبثق من فرضيات فرعية ، وبما ينسجم وأنموذج البحث على النحو الاتي:

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين التمكين بدلالة ابعاده مجتمعة ورضا العاملين بدلالة ابعاده مجتمعه .

ينبثق عنها الفرضيات الفرعية الثلاثة الاتية :

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعده العلم والمعرفة والمهارة مع ابعاد رضا العاملين.

2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده الحرية والاستقلال مع ابعاد رضا العاملين.

3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده الاتصال وتدفق المعلومات مع ابعاد رضا العاملين.

الفصل الثاني

المبحث الاول

اولا : مفهوم التمكين :-

بتباين وجهات نظر الكتاب والباحثين في مفهوم التمكين لفلسفة ادارية حديثة نسبيا فقد نظر اليها (slacket،1998) يوصفها مدخلا لتصميم العمل يركز على التعاون والمشاركة وهي عملية اعطاء الافراد والعاملين الاذن لاتخاذ القرارات الخاصة بأنجاز الاعمال المناطة بهم واعطاء الافراد والعاملين المزيد من الحرية والاستقلالية والرقابة الذاتية على اعمالهم.

ووصف (Evans،2008) التمكين بأنه يعني منح الفرد القوة ، اي منح السلطة لفعل كل ما هو ضروري لارضاء الزبائن ومنحة الثقة لاختيار الخيار الصحيح دون الانتظار لاستحصال الموافقة من الادارة .

كما عرف (kveitner،2007) التمكين بأنه مشاركة درجات القوة مع المستويات الدنيا واعطاء الافراد العاملين المسؤوليات والصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بجميع مظاهر تطوير المنتج او خدمة الزبون او العمل

ومما تقدم يمكن تعريف التمكين بأنه يمثل مدخلا" لنقل القوة المستندة الى المعلومة او اصدار القرارات من المستويات الادارية العليا الى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات وإمكاناتهم الجوهرية يقصد تعظيم القيمة لإصحاب المصالح (الزبائن ، المالكين ،العاملين ،المجتمع)

ومن اهم تعريفات التمكين واوضحها هو ما جاء عند (Bowen and lawler 1995) راي ان التمكين يتمثل في اطلاق حرية العامل ، وهذه ذهنية ، وسياق ادراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الانسان من الخارج بين عشية وضحاها ، والتمكين حالة داخلية لا تحتاج الى تبني ، وتمثل هذا الحالة من قبل الفرد ، لكي تتوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته .

ثانيا : أهمية التمكين

يمكن الحديث عن أهمية التمكين من عدة جوانب أهمها :-

لكي تحقق المصارف اهدافها فعلى المدراء والرؤساء اشتراك الموظفين في اتخاذ القرارات فالمصرف يحتاج الى معلومات وخبرات ومهارات وجهدهم لتحقيق تلك الاهداف باستخدام نظم وسياسات ادارية حديثة تتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية.

لذلك ارتباط التمكين بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المصارف التي يكون لديها موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية من الخبرات والمهارات يتوافر لديها الضمانات الحيوية واستمرارها وبقائها في الطليعة.

ان ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي ضوء المتغيرات المعاصرة اصبح من الاهداف اعادة هيكلة المصارف واطلاق الطاقات البشرية بتوفير القيادة ذات الرؤية السليمة.

واهمية التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المصارف من خلال خلق الصنف الثاني المؤهل لقياده واتخاذ القرارات اللازمة لتقديم المصارف.

وعلى عكس فان امتناع المصرف من تمكين الوظيفي يؤدي الى نتائج سلبية من اهمها طول مدراء لم يحضوا بالقدر الكافي من التأهيل وانخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل اولئك اللذين حُجبت عنهم الفرص وانخفاض جودة القدرات وكفاءة الاداء

(الدوري ، وصالح ، 2009 : 28)

ثالثا : نظريات التمكين

وفيما يأتي اهم نظريات التمكين

1. نظرية التمكين النفسي :

التمكين النفسي هو شعور ودافع داخلي ايجابي يتولد لدى الفرد نحو عمله ويشتمل هذا الشعور في اربع مجالات هو ادراك الفرد بأهمية عمله وان لديه الاستقلالية ، التأثير والجدارة في انجازه (ابازيد ، 2009، 499) ولخص ابا زيد التمكين النفسي بما يأتي:

- التمكين هو علاقة عقدية بين الرئيس والمرؤوسين

- التمكين النفسي ليس بناءً عالمياً يمكن تطبيقه في كل الاوضاع والظروف ولكنه يتطلب ظروفًا واوضاعًا خاصه للتطبيق ، يجب ان يقاس التمكين من خلال ابعاده مع اعتبار رؤية الادارة العليا نحو التمكين.

2. اسلوب تمكين الافراد :

يتمحور هذا الاسلوب حول الفرد بما يسعى (تمكين الذات) ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الادارية للفرد بالتوجه قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار (الجميلي 2008 : 51)

وهذا وقد توصل (ملحم 2006:39) نقلا عن (Spretizr 1996) الى ان المتمكنين يمتلكون مستويات اكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة وقدر اكبر على استثمار المعلومات وعلى الرغم من ان التمكين هنا ينضر له على انه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية الا ان هناك اساليب اخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

3. مرحلة ادارة الجودة الشاملة والتمكين:

ان المشاركة في صنع القرار واتخاذ القرارات من المبادئ الاساسية لنجاح ادارة الجودة الشاملة لان تأثيره يكون باتجاه عمل مشترك ما بين الرؤساء والمرؤوسين في المصرف وهي برنامج تحفيزي مصمم لتحسين الاداء يعتبر العاملون التمكين دافع قوي نحو المشاركة في نشاطات ادارة الجودة الشاملة.

رابعاً : ابعاد التمكين:-

يعد التمكين اح اهم المصطلحات الادارية التي تطرق اليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة الامر الذي ساهم بطريقة او بأخرى في بروز ابعاد متنوعة ومتعددة لهذا المصطلح ، وفي هذا الجانب اقترح (Daft،2001) اربعة ابعاد وعدها اساس في تشكيل التمكين وهي :

1. **المعلومات (information)** : اي توفير المعلومات عن كافة جوانب المصرف

وتقديمها للافراد العاملين

2. **المعرفة والمهارات (Know ieadgeandskils)** : اذ يعتبر امتلاك العاملين

للمعرفة والمهارات عاملين مهمين واساسيين في مجال تطبيق ابعاد التمكين وضمان

نجاحها والمساهمة في جهود مشتركة لتحقيق اهداف المصارف.

3. **القوة (power)** : ان امتلاك الافراد العاملين للقوه الازمه لاتخاذ القرارات الجوهرية

يبدو امرا ضروريا في تطبيق ابعاد التمكين.

4. **المكافاة (rewards)** : اي مكافئة العاملين على ادائهم في المصرف.

جدول (1)

تعريف التمكين لوجهات نظر متعددة للباحثين والمهتمين

الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم وهذا الامر يمتلكه الانسان بما يتوفر لديه من ارادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي .	ملحم	2006	1
عملية تخويل الادارة للعاملين من ذوي العلم والمعرفة والمهارة صلاحيات ومنحهم قوى وحوافز مادية ومعنوية مما يمكنهم من اداء اعمالهم بحرية واستقلالية ويعزز ثقتهم بإدارتهم وزملائهم وأنفسهم والذي سينعكس ايجابيا على سلوكياتهم داخل المنظمة ويعود عليها بالنفع .	نصار	2012	2

4. تفويض السلطة أو الصلاحية:

يعد تفويض السلطات مفهوماً "محدوداً" و"قاصراً" عن مفهوم التمكين ومقتضياته. فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس و الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء و ضمن أسس وقواعد رسمية محددة و كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر الا في التمكين ، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس و قيمة الواجب المناط بالعامل ، ومستوى تأثير العامل و وتأثير العمل في تحقيق نتائج المصرف و وللآخرين و فضلاً عن الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف ، وحرية التصرف ، وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الوظيفي ونطاق الأشراف التقليدي ، (ملحم و ٦ ، و ٢ : ٢٩) نقلا عن (1986 و Nellison) .

5. أساليب التمكين المعاصرة:

تختلف أساليب التمكين وفق الرؤى والمنهجيات المتبعة و ويمكن القول أن من أهم أساليب

التمكين المعاصرة ما يأتي :-

- أسلوب القيادة الذاتية:

يعتبر كل من (Bennis , Kanter and McClelland) واخرون تمكين المرؤوسين من

الأساليب القيادية الحديثة التي تسهم في زيادة فاعلية المصرف والنجاح في هذا الأسلوب

يقوم على دور القائد او المدير في التمكين ومنح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا

في أنظمة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل

(الجميل ، 2008 : 51)

- أسلوب تمكين الفريق:

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق و لذلك رأى بعض

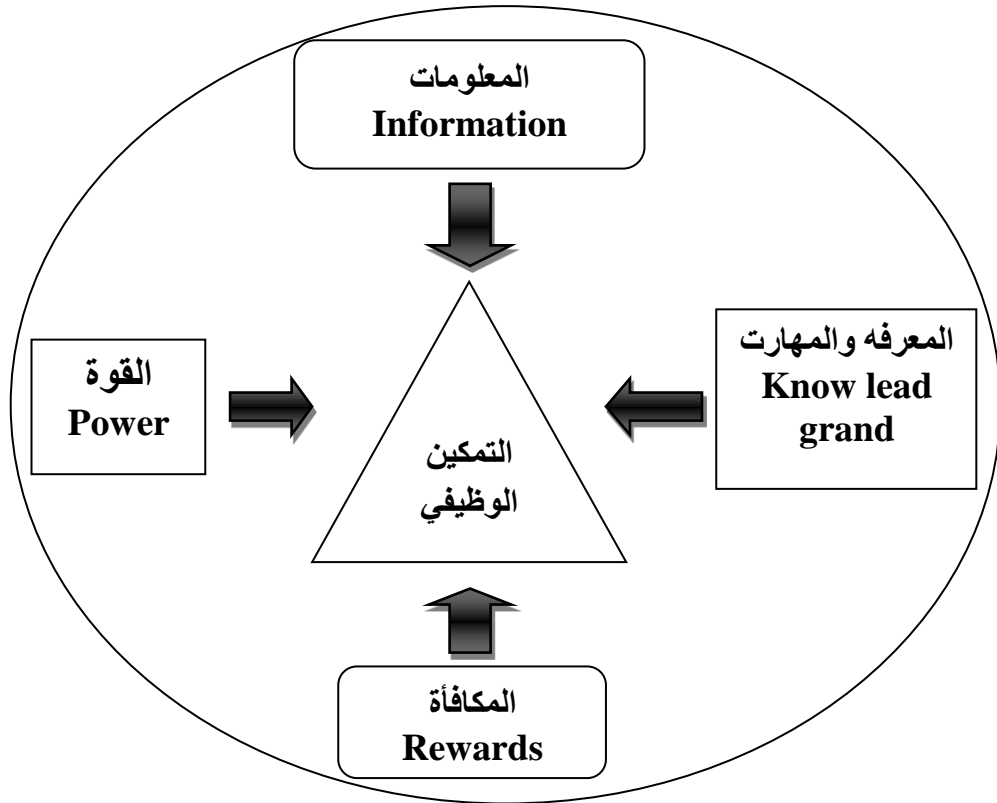
الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لماً للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز

العمل الفردي ، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات

والثمانينات من القرن الماضي.

الابعاد : تتطبق الى حد كبير على واقع حال المصرف مدار البحث فأن اهم ابعاد وركائز التمكين الوظيفي هي :

1. المعلومات
2. المعرفة والمهارات
3. القوة
4. المكافأة



الشكل (2)

ابعاد التمكين الوظيفي

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر السابقة

المبحث الثاني رضا العاملين

اولا : مفهوم الرضا:

ان مفهوم الرضا المهني في مفهوم متعدد الابعاد يمثل الرضا الذي يستمد الفرد من مهنته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل بها (عبد الخالق، 1983، 16)

كما ان رضا العاملين هو الحالة النفسية او الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته واشباع حاجته ورغباته التي يتطلبها وذلك من خلال التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه والعوامل الخاصة بطبيعة العمل ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل . (كامل ، والبكري ، 1990، 33)

كما يعرف بأنه اشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الاشباع عادة عن طريق الاجر ،ظروف العمل ، وطبيعة الاشراف ،طبيعة العمل نفسه (عبد الباقي ، 2004 ، 26) والرضا في مصطلح علم النفس : هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعدده التي لها علاقة برضا العاملين ومفهومه وهي متغيرات متنوعة كما ان مفهوم رضا العاملين لا يدل عليه تعريف بذاته فهو مفهوم متعدد المعاني وهي تدعونا الى التفكير المتأني حول موضوع الرضا

نستخلص مما تبين ان درجة الرضا التي يشعر بها الفرد العامل تجاه عمله او وظيفته تعبر عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن هذا العمل ومن مختلف الجوانب التي يشغلها ويمكننا تطوير العلاقة بين ما يمكن ان نسميه عامل الرضا العام وهو: رضا الفرد العامل عن اجره ومحتوى عمله وفرصته في الترقية ورضاه عن رئيسه والجماعة التي يعمل معها وساعات العمل تمثل بأجمعها الرضا العام لدى الفرد عن عمله .

(الحميري ، 2011 ، 171)

ثانيا :

اهمية رضا العاملين :

كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الاداري حول موضوع رضا العاملين وكشفت بعض نتائج البحوث ان الافراد الراضين عن عملهم يعيشون حياة اطول من الافراد غير الراضين وهم اقل عرضة للقلق النفسي واكثر تقديرا للذات واكبر قدره على التكيف الاجتماعي ويؤكد ان هنالك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا عن العمل اي بمعنى ان الراضين بعملهم راضين عن حياتهم والعكس صحيح (العتيبي ، 1992 ، 92).

وقد ذكر (عوض الله ، 2012 ، 68) انه يصعب تحقيق مستوى الانتاج الرفيع على مدى طويل من الوقت في ظل عدم الرضا كما اشار الى ان جمع بين زيادة الانتاج وعدم الرضا في أن واحد لا بد ان يؤدي الى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المصرف اضافة الى تدني مستوى عملها.

وهنالك العديد من الاسباب الداعية الى الاهتمام برضا العاملين منها (الحنيطي ، 17 ، 2000)

- ان ارتفاع درجة رضا العاملين يؤدي الى انخفاض نسبة غيابهم.
- ان ارتفاع مستوى رضا العاملين يؤدي الى ارتفاع مستوى الطموح.
- ان الافراد ذوي درجات الرضا المرتفع يكونون اكثر رضا عن وقت فراغهم.
- ان العاملين الاكثر رضا عن عملهم يكونون اقل عرضة لحوادث العمل.
- . هنالك علاقة وثيقة بين رضا العاملين والانتاج في العمل.

وعموما يعتبر رضا العاملين من اهم مؤشرات الصحة والعافية للمصرف ومدى فاعليتها على افتراض ان المصارف الذي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حضها قليل من النجاح مقارنة بالتتي يشعر فيها الموظفون بالرضا مع ملاحظة ان الموظف الداخلي عن عمله هو اكثر استعدادا للاستقرار بوظيفته وتحقيق اهداف المصرف كما أنه يكون اكثر نشاطا

وحماسا في العمل واهم ما يميز اهمية دراسة رضا العاملين انه يتناول مشاعر الانسان ازاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

ثالثا : انواع الرضا لدى العاملين

يمكن تقسيم رضا العاملين الى:

1. الرضا الكلي : يمثل رضا العاملين في جميع جوانب ومكونات العمل وهنا قد يكون وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله ، ولكن ليس من الضروري ان تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا ، لأنه هذا يوثق على طبيعة الموظف وهو وحده من يستطيع ان يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه .

2. الرضا الجزئي : يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض اجزاء ومكونات العمل وهنا يكون العامل قد وصل لدرجة كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها او ربما لا زال الاستياء موجودا لكنه لا زال يؤدي عمله.

كما ان الاداء الوظيفي يتبع رضا العاملين في المصارف اي انه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين كلما ارتفع مستوى الاداء الوظيفي.

فهناك علاقة طردية بين طرفين الاول مستقل وهو التمكين والثاني تابع وهو الرضا.

رابعا : العوامل المؤثرة في رضا العاملين

اثبتت الدراسات والابحاث التي تناولت الرضا على انه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الافراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل أو ان درجة رضا الافراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الاخرى . وهذا العوامل يمكن ان تحدد بالاتي . (المنصور ،الكاسر ، 2008 ، 43)

1. الرضا عن الاجر : وجد العديد من الباحثين ان هنالك علاقة طردية بين مستوى الدخل وبين رضا العاملين .

2. الرضا عن محتوى العمل : ان محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل انه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين ويمكن ايراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل

أ. درجة تنوع مهام العمل : اذا ما تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف في المدى القصير اي ملل من العمل وسيشعره اكثر برضا اكبر .

ب . درجة السيطرة المتاحة للفرد : كلما اعطي العامل الحرية في اختيار طرق اداء العمل كلما ازدادت سرعة اداء العمل

ج . استخدام الفرد لقدراته : كلما قام العاملين بتطبيق مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم في العمل كلما ازداد رضاهم عن العمل .

3. الرضا عن فرص الترقية : كلما شعر العامل ان ما يقوم به من اعمال هي محل شكر وتقدير وانه لا بد وسيحصل على ترقية تمكن من تحسين وضعه كلما اصبح راضيا عن عمله .

4. الرضا على الاشراف : كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسهم ، كل ما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافيا عن اعمالهم وبالتالي ان يؤديوا مهامهم بدون توقع اي مفاجأة من مشرفيهم .

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للبحث

اولا : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

يتناول هذا البحث وصف وتشخيص متغيرات البحث ، اذ تم ترميز وتصنيف هذا المتغيرات بهدف معالجتها ابتداء من التحليل الاولي للبيانات المتعلقة بمتغيرات البحث ، باستعمال التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ولكل متغير من متغيرات البحث . ثبات وصدق الاستبانة

جدول (3) يوضح قيمة الفاكورنباخ

التمكين الوظيفي

Reliability statistics	
Cranach's Alpha	N of Items
753	20

رضا العاملين

Reliability statistics	
Cranach's Alpha	N of Items
756	14

كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لغرض توزيع الاجابة والذي تكونت من (اتفق ، بشدة ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق بشدة) ويهدف التحقق من صدق الاستبانة وتوخي الدقة العلمية في تحليل البيانات فقد تم اخضاعها لمجموعة من الاختبارات ممكن توضيحها في ادناه قياس ثبات الاستبانة بأستخدام معامل الفاكورنباخ :ويقصد بثبات اداة

القياس ان يعطي الاستبيان النتائج نفسها اذا اعيد تطبيقه على نفس العينة ويتم حساب معامل ثبات الفاكرونباخ بأستخدام برنامج (SPSS) والذي من خلاله نحسب معامل التمييز لكل سؤال حيث يتم حذف السؤال الذي معامل تمييزه ضعيف (اي اقل من 20 ، 0) أو سالب ، وعند اجراء اختبار الثبات وفق المعامل الفاكرونباخ حصلنا على النتائج الاتية

أ . كانت قيمة الفاكرونباخ تساوي (7. 56) وهي قيمة موجبة وعالية جدا وهذا يدل على ثبات الاستبيان

ب . كانت جميع قيم الفاكرونباخ اذا تم حذف احد العناصر مساوية او اقل من قيمة المعامل (753.) عدا بعض الحالات القليلة مما يؤشر عدم وجود عنصر او فقرة تضعف الاستبيان

اولا: المتغير المستقل / التمكين الوظيفي

يوضحة جدول (4) قيم الوسط الحسابي والانحرافي المعياري لاجابات افراد العينة (ادرة التمكين) (N=40)

علما ان (X1.....X20) تعني الاسئلة الموجودة في استمارة الاستبيان

جدول (4) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ادارة التمكين
0.24559	3.6	X1
0.92819	3.9	X2
0.9306	3.575	X3
0.81296	3.825	X4
1.12518	3.375	X5
1.15442	3.475	X6
1.07864	3.375	X7
1.23802	3.425	X8
1.15442	3.275	X9
1.15442	3.9	X10
1.15442	3.525	X11
1.06699	3.7	X12
1.01779	3.2	X13
1.08486	3.55	X14
0.99228	3.8	X15
0.83166	4.025	X16
0.74421	4.1	X17
0.71432	4.05	X18
0.91952	3.775	X19
0.82275	3.7	X20
19.70854	73.15	المعدل العام

نستخلص من معطيات الجدول (4) المؤشرات التحليلية الآتية

1- بلغ الوسط الحسابي لإجمالي ادارة التمكين (73.15) بانحراف معياري منخفض نسبيا قدره (19.70854) وهو اعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (4) المعول عليه لتفحص مستويات استجابة افراد العينة المبحوثة مما يشير الى انسجام اجابات العينة اتجاه هذا المتغير .

2- جاءت معظم الاستجابات ضمن تقدير (أتفق بشدة) و(أتفق)

- تراوحت الاوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين حد اعلى قدره (4.1) للفقرة (X17) والتي تشير الى (تتمتع الإدارة العليا بدرجة عالية من الثقة وانصاف الاخرين) وحد ادنى قدره (3.2) للفقرة (X13) والتي تشير الى (لا تمارس على رقابة شديدة ومباشرة بحيث تحد من قدراتي الابداعية) وبذلك يكون التباين في قيم الفقرات بفارق مقدراه (0.9) للوسط الحسابي كما جاءت اغلب الفقرات بأوساط حسابية اعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار .

المتغير التابع : رضا العاملين

يوضح جدول (4) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة افراد العينة (رضا العاملين)

(N=40)

علما ان (X21.....X34) تعني الاسئلة الموجودة في استمارة الاستبيان

جدول رقم (5) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ادارة الازمه
1.01242	3.475	X21
0.95542	3.6	X22
0.88831	4.075	X23
1.09075	3.7	X24
0.80224	3.85	X25
0.8638	3.85	X26
0.8912	3.975	X27
0.80024	3.775	X28
1.15442	3.55	X29
0.98189	3.8	X30
1.15442	4.025	X31
1.06699	4.1	X32
1.01779	4.05	X33
1.08486	3.525	X34
13.76475	53.35	المعدل العام

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية بالاعتماد على مخرجات

برنامج (SPSS)

نستخلص من معطيات الجدول (5) المؤشرات التحليلية الآتية

1- بلغ الوسط الحسابي لإجمالي رضا العاملين (53.35) بأنحراف معياري منخفض نسبياً قدره (13.76475) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3) المعول عليه لفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة مما يشير إلى انسجام إجابات العينة تجاه هذا التغيير

2. جاءت معظم الاستجابات ضمن تقدير (اتفق بشدة) و (اتفق)

3- تراوحت الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين حد أعلى قدره (4.1) للفقرة (X17) والتي تشير إلى (تتمتع الإدارة العليا بدرجة عالية من الثقة وانصاف الآخرين) وحد أدنى قدره (3.2) للفقرة (X13) والتي تشير إلى (لا تمارس على رقابة شديدة ومباشرة بحيث تحد من قدراتي الإبداعية) وبذلك يكون التباين في قيم الفقرات بفارق مقدراه (0.9) للوسط الحسابي كما جاءت أغلب الفقرات بأوساط حسابية أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار (3)

انموذج البحث وفرضياته

أنموذج البحث :

من اجل التوصل الى اهداف البحث تم وضع أنموذج يبين التمكين الوظيفي كمتغير مستقل ورضا العاملين كمتغير تابع.

فرضية البحث :

تمت صياغة فرضيات البحث على مجموعتين رئيسيتين انبثق منها عدد من الفرضيات الفرعية ما يخص علاقات الارتباط والآخرى علاقة التأثير بين متغيرات البحث الفرضية الاولى : هنالك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التمكين الوظيفي ورضا العاملين .

الفرضية الثانية : هنالك علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل التمكين الوظيفي والمتغير التابع رضا العاملين .

ثانيا : تحليل علاقات الارتباط بين ادارة التمكين الوظيفي ورضا العاملين.

اختبار الفرضيات

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الاولى (هنالك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التمكين الوظيفي ورضا العاملين) فقد تم احتساب معاملات ارتباط بين محاور الدراسة كما في الجدول رقم (6) واتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين التمكين الوظيفي ورضا العاملين وعلية يتم قبول الفرضية الفرعية (1)

رضا العاملين			التغير التابع المتغير المستقل ادارة التمكين
D.F	R ₂	T	
2	0.60	2.96	

تناولت هذه الفقرة تحليل قياس العلاقة بين المتغير المستقل التمكين (والمتغير المعتمد الرضا) وذلك لمعرفة مدى التطابق مع الفرضية العامة للعلاقة والتي تفترض وجود علاقة ارتباط معنوية بين تمكين الوظيفي ورضا العاملين ، وقد جرى الاختبار على مستوى كل متغير من المتغيرات المستقلة للتوصل الى استنتاجات قد تقرر قبول الفرضية او رفضها على وفق فرضيات الارتباط بين فقرات المتغير المستقل والمتغير المعتمد ولغرض الوصول الى هذا الهدف تم الاعتماد على معامل الارتباط R^2 الذي كان قيمته 0.60 وقيمة $T = 2.96$ مما يشير الى وهو علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث . تشير التقديرات الواردة في الجدول (6) الى ان معامل التحديد (R^2) للمتغير التابع (رضا العاملين) بلغ (0.60) اي ان المتغيرات المستقلة (التمكين الوظيفي) استطاعت تفسير (55%) من المتغيرات الحاصلة في رضا العاملين وان هنالك (40%) من تغيراتها ، ام رضا العاملين للإفراد عينة البحث عند مستوى معنوية (0.5) اذا كانت قيمة (T) المحسبة اكبر من الجدولية.

الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات :

أستنادا الى الاطار النظري والتطبيقي ، وما اسفرت عنه نتائج التحليلات والاختبارات الاحصائية ، يعرض الباحث اهم النتائج والاستجابات التي توصل اليها وعلى النحو الاتي

أ. الاستنتاجات المستندة على الاطار النظري :

من خلال السرد النظري توصل البحث الى استنباط الاستنتاجات الاتية

1- ان الموظفين الممكنين في اي وحدة تنظيمية ممكنة ذات رؤية استراتيجية موحدة تقل اعتماديتهم على الادارة الى حد كبير.

2 ان التمكين الوظيفي لا يعني عدم المراقبة فصيغ الرقابة فيه عدة وان الحدود والاستقلالية بين الانشطة والصلاحيات والحقوق والواجبات والمسؤوليات واضحة ومتى عملت هذه النظم الرقابية المتنوعة وآليات تحديد المسؤوليات بشكل متناغم وينسب مزج مختلفة ، فإن الجو المنظمي يكون واعيا لتطبيق التمكين.

3- ان نجاح التمكين الوظيفي يستوجب عدم تهميش دور أي فئة بجلعها في موقع دفاعي معيق وهذا ما يستوجب اعادة تصميم بعض الوظائف ، لأولئك المتأثرين سلبا وتأهيلهم بما يحقق دخولهم النسيج البنائي لبيئة التمكين .

4. ان اعتماد التمكين الوظيفي يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمصرف ويزداد هذا التعزيز بشكل متوازي مع زيادة دعم العاملين وقناعة الادارة وتوفير بيئة مساندة

5- يوضح رضا العاملين علاقة العامل بالمصرف سواء علاقته بالعاملين الاخرين ضمن المصرف الذي يعمل فيه ويعتبر الرضا من اساسيات نجاح المصرف .

ب-الاستنتاجات المستندة على الجانب التطبيقي:

في ضوء تحليل البحث الميداني ونتائجه ، يمكن تحديد الاستنتاجات المستنبطة بما يأتي :

1. تميزت اجابات العينة بقوتها بما يظهر اتفاق اراء العينة ازاء فقرات الاستبانة.

2- كان بعد العلم والمعرفة والمهارة الاول في ابعاد التمكين الوظيفي مما يوجب على المصرف اخذه بنظر الاعتبار لأنه عاملا مهما لنجاح اي مصرف وانعدامه او الاستخفاف به يضر به بشكل كبير يليه بعد الحرية والاستقلالية.

3. يتقدم بعد الرضا عن الاجر على ابعاد الرضا الوظيفي مما يعني ان هذا البعد مهم جدا واسباس لعمل المصرف ويأتي بعده الرضا عن محتوى العمل بالمركز الثاني .

4. تبين ان المصرف دفعت باتجاه رفع مستوى العلم والمعرفة والمهارة واتاحة الفرص امام منتسبيه للتعلم الذاتي من خلال الاهتمام بمنهاج الدورات والايادات داخل العراق وخارجة مما ساهم بزيادة روح المواطنة لدى العاملين فيها .

5. اتضح ان المصرف استخدم اسلوب المكافأة والحوافز المادية والمعنوية الامر الذي حث المنتسبين على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

6. تمكين الادارة العليا في المصرف عاملها بشكل معتدل مما ادى الى تعزيز طاعتهم لها وامتثالهم لتعليماتها .

7. ظهر توافر رضا العاملين في المصارف المبحوثة بنسب عالية جدا اذ ان اجابات العينة على جميع الاسئلة المتعلقة بهذا المتغير او متغيره الفرعية كانت تتفق بشكل عال ، وهذا يشير الى الترابط الكبير بين متغيرات رضا العاملين بسبب دعم احدهما الاخر في جميعا تعبر عن السلوك الايجابي للفرد في المنظمة .

8. ظهر ان التمكين الوظيفي ورضا العاملين يرتبطان بشكل ايجابي وهذه اشارة الى تعزيز الرضا للعاملين في المصرف يحتاج الى تمكينهم من قبل المدراء مما يؤدي الى امكانية التميز بين العاملين وفرز الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي وعمه فيهم وايجاد برامج ترفع من رضا الاخرين وهذا يدل على ارتفاع تمكينهم في المصرف يؤدي الى ارتفاع وتعزيز الرضا للعاملين

ثانيا - التوصيات :

في ضوء الاستنتاجات السابقة تمكن الباحث من الوصول الى عدد من التوصيات المهمة التي من شأنها ان تفيد المصارف المبحوثة من خلال التوجه الصحيح نحو الاخذ بموضوع البحث وتطبيقه بشكل صحيح ينسجم مع الوضع الحالي والحالة المتطورة التي تشهدها المصارف وهي كما يأتي :

1. ضرورة تفكير ادارة المصرف في اتباع اسلوب الابعاد المتعددة في التمكين باعتباره واحد من الاساليب المهمة لتعزيز التمكين الوظيفي ، والذي يقوم اعلى الجمع بين كل اساليب التمكين المعروفة ، ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتنفيذ التمكين ، ولكي تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من ان تقوم على جوانب واسس عدة هي : التعليم ، والاتصال الفعال ، والقيادة الناجحة ، والمراقبة ، والدعم والتشجيع المستمر ، والهيكلية المناسبة .

2. تأهيل العاملين في المصرف علميا ، وتطوير مهاراتهم المهنية وتعزيز كفاءتهم في العمل وعن طريق تطوير ودعم مراكز التطوير والتدريب والتعليم المستمر للمساهمة بتعزيز برامج تدريبية يصب اهتمامها برفد الدائرة بعاملين مهرة وكفؤين قادرين على استخدام الوسائل التقنية الحديثة .

3. ضرورة منح العاملين الحلاية والاستقلالية في اتخاذ القرارات كي يتسنى لهم حل المشاكل بسرعة قبل ان تتفاقم وذلك من خلال منحهم صلاحيات اكثر مما هو عليه الان .

4- التوجه نحو الاهتمام برضا العاملين واعتباره استراتيجية ادارية وسياسة لإعمال المصرف وذلك لمواجهة الازمات والحوادث .

5. ان نجاح المصرف في ظروف البيئة الحالية لا يتم الا بالاستناد الى تعزيز الرضا لدى العاملين وذلك بهدف التمكّن من تطوير الخدمات وايجاد خدمات جديدة ومتنوعة لخدمة الزبائن انسجاما مع متطلبات القرن الواحد والعشرين وفاء لمتطلبات المجتمع المحلي والوطني .

المصادر والمراجع

اولا/ القرآن الكريم

المصادر العربية :

1. الكتب:

- عاشور ، احمد صقر (1985) ، ادارة القوى العاملة . دار المعرفة الجامعية .الاسكندرية
مصر

- عبد الخالق ، احمد (1983) ، الابعاد الاساسية للشخصية . دار المعرفة الجامعية .
الاسكندرية مصر

- عرفان ، عبد الله (2011) ، "عمالة المستقبل عمالة المعرفة " الاسكندرية مصر .

- كردي ، احمد السيد (2006) " الاتجاهات الحديثة لادارة الموارد البشرية " .موسوعة
الاسلام والتنمية ،كلية التجارة ا جامعة الازهر ' القاهرة مصر .

- كردي ، احمد السيد (2010) " استراتيجية المكين الاداري للعاملين " ، احمد الكردي
للتنمية ، القاهرة مصر .

- ملح ، يحيى (2006) " التمكين مفهوم اداري معاصر" الطبعة الثانية ، جامعة اليرموك ،
اريد ،الاردن .

2. الرسائل والاطاريح الجامعية :

- الاصقة ، محمد بن ابراهيم محمد (2010) التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في
جهاز قوات الامن الخاصة في الرياض . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات
العليا /جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض . السعودية .

- الجميلي ، مطر بن عبد المحسن (2008) " الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين
من وجهة موظفي مجلس الشورى " . . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا
/جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض . السعودية .

- الحنيطي ، أيمن محمد علي (2000) ، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الاردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، عمان . الاردن .

- الذهب ، ياسر محمد عبد الله (2009) ، "استراتيجية التمكين وأثرها في الميزة التنافسية | دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض المصارف اليمنية " . رسالة الماجستير غير منشورة / جامعة بغداد ، العراق .

- النوري ، عبد السلام علي حسين (2005) "أثر استراتيجية التمكين في تبسيط رأس المال الفكري " / دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة . دراسة ماجستير غير منشورة . كلية الادارة والاقتصاد /جامعة كربلاء ، العراق .

- جواد محمد الشيخ ، عزيزة عبد الله شرير (2008) ، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين ، مجلة الجامعة الاسلامية ، مجلد(16) ، العدد الاول ، غزة . فلسطين .

- عوض الله ، ميرفت توفيق ابراهيم (2012) ، اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا / الاكاديمية العربية بالدنمارك .

- مصطفى كامل ، سونيا البكري (1990) ، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة ، مجلة الادرة العامة ، مجلد (23) ، العدد الاول ، الرياض السعودية .

3. الانترنت :

- المنصور ، الكاسر ، 2008 ' الرضا عن العمل ، جامعة الملك عبد العزيز ، مجلد (13)

www.rsscra.info

- حافظ ، فاطمة (2011) " مفهوم التمكين ومجالاته التداولية "

L Arabic | madarik | concepts | 131945 –

www.onislam.net.empowerment.html

ثانيا : المصادر الانكليزية

1. slaket , 1998. management An introduction prentice Hall , England.
2. Evans .2008 , volix , 88 No: 28.
3. kveizer. , 2007 , vol , 24 No: 8.
4. spretizer 1996. vol , 27 No: 2.
5. daft., 2001 , organization theory south Weston college publishers U.S.A.
6. Nelison. 1986 , voli 42 , No: 3.
7. Bennis ، kanter and mccllell akd. voli 3 , No: 19.
8. Bowen akd lawler , 1995 . vol : 5 , No: 1.

استمارة استبيان عن أثر التمكين الوظيفي

على رضا العاملين

تحية طيبة ...

نضع بين يديك استمارة الاستبيان التي اعدت من اجل اكمال متطلبات البحث الموسوم (أثر تمكين الوظيفي على رضا العاملين) لذا يرجى الاجابة عن جميع التساؤلات التي تضمنها الاستبيان من اجل الوصول الى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية . علما بأن هذه المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

الاستاذ

م.م كرار حاتم عطيه

الطالبة

بشرى موسى عبدالامير

مؤشرات التمكين الوظيفي				
الفقرة	اتفاق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
يشجعني رئيسي المباشر على البحث عن طرق جديدة لتحسين اداء العمل وتطويره				
اتعامل مع الاخطاء والموضوعات غير المألوفة على انها فرص حقيقية للتعلم				
لدي المهارات الكافية في اختيار اسلوب العمل				
يوفر المصرف المعلومات اللازمة لاداء العمل ولكافة العاملين				
يملك العاملون مهارات الاتصال التي				

					تمكنهم من انجاز العمل المناط بهم
					العاملون في المصرف اكثر فهما لادوارهم بسس اتاحة المعلومات لهم
					يسعى المصرف لزيادة استعداد الافراد لتحمل مسؤوليات إضافية من خلال توفير المعلومات لهم
					اناقش افكاري بحرية مع من اشاء في المصرف
					امتلك حلارية التصرف السريع لمعالجة الحالات الطارئة
					حدود حريتي وتصرفاتي واضحة امامي
					لدي القدرة على اتخاذ القرارات التي تتصل بعلمي دونما حاجة لاستحصال موافقات مسبقة
					امتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع الى الرئيس المباشر
					لاتمارس علي رقابة شديدة ومباشرة بحيث تحد من قدراتي الابداعية
					اتمتمع بمكانة عالية في تقديم المقترحات والارشادات للادارة العليا
					امتلك القوة في اتخاذ القرار وتنفيذه
					يحصل العاملون على كل ما يحتاجونه من معلومات بما يعكس ثقة الادارة بهم
					تمتع الادارة العليا بدرجة عالية من الثقة وانصاف الاخرين
					تتسم الادارة العليا بدرجة عالية من التسامح في الاخطاء غير المقصودة
					تمنح الادارة العليا لافراد ثقة عالية في تقديمهم للمعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك
					تمنح المكافآت حسب الاستحقاق وبشكل عادل
مؤشرات رضا العاملين					
الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة

					انا راضي عن ادائي لعملي
					اشعر بعدالة مااحصل عليه مقابل مااقدمه من اعمال
					هل تشعر بعدالة توزيع المهام على الموظفين
					اشعر بانني في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلي العلمي
					اشعر بأنني في المكان المناسب الذي يتناسب مع خبرتي العلمية
					اشعر بانني حققت طموحي الوظيفي في هذا العمل
					انا موظف اطمح للوصول لدرجات اعلى في هذا المصرف
					اشعر بانني مااقوم به من اعمال يتناسب مع مستواي الاجتماعي
					انا راضي عن الصورة الاجتماعية التي يحققها لي تواجدي في هذا المصرف
					انا مقتنع ان هناك علاقة وثيقة بين راحتني النفسية مع زملاء العمل وبين ادائي الوظيفي
					اشعر برضا تام عن طريقة التعامل بين الادارة والموظفين
					هناك آلية محددة لضمان تكافؤ الفرص لدى الموظفين
					هناك سياسة محددة وواضحة للحوافز والترقيات
					اشعر بانني حصلت على مااستحقه من ترقيات في الوقت المناسب