

دراسة العوامل المؤثرة

على تمكين العاملين

بالتطبيق على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية

إعداد

دكتورة / معالي فهمي حيدر

مدرس بقسم إدارة الأعمال

جامعة المنوفية

دراسة العوامل المؤثرة على تمكين العاملين

بالتطبيق على وحدات الحكم المحلى بمحافظة المنوفية

تمهيد:

لم يلق موضوع تمكين العاملين كمجال بحثى قبل عام ١٩٩٠ اهتماما كافيا من جانب الباحثين فى مجال الإدارة حيث لم يكن يشار الى ذلك المفهوم الا من خلال بعض المقالات التى تناولت موضوعات مثل الإدارة بالمشاركة و الرقابة على الجودة الشاملة، وتنمية العاملين، ودوائر الجودة، والتخطيط الإستراتيجي (Sullivan, 1994) الأمر الذى دعى بعض الباحثين أمثال (Conger & Kanungo, 1988) الى توجيه الدعوة لعلماء الإدارة لضرورة إعطاء المزيد من الاهتمام لدراسة طبيعة موضوع تمكين العاملين والعمليات التى ينطوى عليها. ومنذ عام ١٩٩٠ تزايدت المقالات التى تناولت موضوع تمكين العاملين تزايدا هائلا لدرجة أنه أطلق على فترة التسعينيات من القرن العشرين بعصر التمكين (Hardy & Leiba, 1998). ويرجع (Honold, 1997) هذا التزايد الهائل فى الدراسات التى تناولت التمكين الى الطبيعة المعقدة لهذا المفهوم بالإضافة الى تضمنه العديد من الجوانب الشخصية والتنظيمية. إن هذا الاهتمام المتزايد بتمكين العاملين يعكس أيضا أهمية الدور الذى يمارسه تمكين العاملين فى نجاح المنظمات فى ظل المتغيرات البيئية بالغة التأثير مثل العولمة، وتكنولوجيا المعلومات، وحدة المنافسة، وتحريك التجارة (محمود الخطيب، ٢٠٠٠) وتتطلب تلك الظروف ان تكون المنظمات اكثر سرعة ومرونة فى الاستجابة للمتطلبات البيئية، وأكثر قدرة على إستغلال مواردها وتحقيق الربحية بالإضافة الى تحقيق رضاء عملائها الأمر الذى يؤدي الى تحسين القدرة التنافسية للمنظمات.

ويهدف هذا البحث إلى الإجابة على عدد من التساؤلات المتعلقة بمفهوم تمكين العاملين والعوامل المؤثرة فيه وعلاقته بميل العاملين الى ترك العمل .

أولاً: مقدمة البحث

تتضمن مقدمة البحث الإطار النظري ومشكلة وأهداف وفروض وأسلوب البحث

١- الإطار النظري للبحث

يتناول الإطار النظري للبحث المفاهيم المرتبطة بالبحث بالإضافة إلى نتائج بعض الدراسات السابقة في مجال تمكين العاملين

١/١- المفاهيم المرتبطة بالبحث

يتعرض هذا الجزء للمفاهيم المستخدمة في هذا البحث على النحو التالي:-

١/١/١- تمكين العاملين

تناول العديد من الكتاب مفهوم التمكين من جوانب مختلفة ويمكن، بصفة عامة، إدراج التعاريف التي تناولت هذا المفهوم ضمن ايا من المدخلين التاليين (Hardy & Leiba, 1998):- المدخل الأول ويطلق عليه مدخل "العلاقات" The Relational Approach، بينما يطلق على المدخل الثاني مدخل "الدافعية" The Motivational Approach ويرى مؤيدو مدخل العلاقات انه يمكن تحسين الأداء من خلال تفويض القوة أو السلطة للعاملين فيعرف (Burk, 1986) التمكين بأنه عبارة عن "منح القوة او تفويض السلطة"، أما (Sewell & Wilkison , 1992) فأنهم يرون "أن التمكين يعنى التحويل الفعلى لمركز القوة بعيدا عن الإدارة والى العاملين فى الخطوط الأمامية" ويهدف مدخل العلاقات" الى تقليل درجة إعتماذية العاملين على الإدارة مما يترتب عليه تحسين الأداء من خلال تقليل مستوى شعور العاملين بالضغط وجعلهم متحمسين لأداء المهام المسندة إليهم بما يفوق المستويات المطلوبة منهم وينشأ عن ذلك أيضا زيادة رغبة العاملين فى تحمل المخاطر و البحث عن فرص جديدة وتوظيف القوة الممنوحة لهم فى تحقيق مصالح المنظمة.

(Bell & Zenke, 1988; Topaz, 1989, / 1990; Block, 1990; Kizilos, 1990, Velthouse, 1990; Beatty & Ulrich, 1991; Humphrey, 1991)

ان الممارسات المتعلقة بلا مركزية القوة (السلطة) تسمح للعاملين ان يكونوا شركاء في عمليات اتخاذ القرارات بالمنظمة (Lowler, 1992) فعلى سبيل المثال فوق العمل المستقلة تسمح للعاملين بوضع مستويات الأداء المطلوب تحقيقها ، والرقابة على الاداء ووضع جداول العمل، وإختيار الأدوات المستخدمة في العمل ، والمشاركة في قرارات تعيين العاملين ووضع النظم المتعلقة بالانضباط وغياب العاملين ويتطلب ذلك ضرورة تأكد المنظمة من أن العاملين لا يستخدمون السلطات الممنوحة لهم في تحقيق أهدافهم الخاصة وذلك على حساب تحقيق أهداف المنظمة (Shaeffer, 1991).

أما مدخل "الدافعية" فيركز على تحسين مدركات العاملين بشأن قدرتهم على اداء وظائفهم وتزويد هؤلاء العاملين بالدعم العاطفي لتعويضهم عن الضغوط والتوترات الموجودة ببيئة العمل وربما يتطلب الأمر إعادة تصميم الوظائف بما يسمح بتنمية مشاعر العاملين المتعلقة بالملكية لمنظماتهم والمسئولية عن أعمالهم وقدراتهم على أداء تلك الأعمال (Eccles, 1993).

ووفقا لهذا المدخل فمن الممكن ان يشعر الفرد بالتمكين حتى لو كانت وظيفته ليست ثرية بالفعل (Spreitzer, 1995). ويعرف (Conger & Kanungo, 1988) التمكين بأنه زيادة مستوى شعور العاملين بجدراتهم الذاتية ويرى كل من (Thomas & Velthouse, 1990) ان التمكين يعني ان تعطى القوة لفرد ما وطالما ان القوة مفهوم متعدد الأبعاد حيث قد تعنى القوة امتلاك السلطة أو تستخدم لوصف الجدارة الذاتية فان مفهوم التمكين - مثله مثل القوة - هو مفهوم متعدد الأبعاد وأن الجدارة الذاتية هي أحد أبعاده وفي رأيهما ان التمكين هو عملية متعلقة بالدافعية لدى الأفراد ويتضمن أربعة مدركات تعكس اتجاهات الفرد نحو دوره في العمل وهي المغزى من العمل ، والجدارة الذاتية وذاتية التصرف، والتأثير.

وترى (Pastor, 1996) أن التمكين هو عملية ديناميكية وتطويرية تتصف بالاستمرارية وتتضمن كل من المديرين والأفراد وفرق العمل وأن هناك خاصيتين تميزان تمكين العاملين هما الجانب الشخصي ، ويتعلق بمسئولية الفرد عن تنمية قدراته وتغيير سلوكه بما يلانم الاستجابة للمواقف الجديدة بالإضافة الى كونه مسئولاً عن تصرفاته وقراراته أما الجانب الثاني ، فهو يتعلق بالممارسات التنظيمية التي تؤدي الى تنمية شعور الأفراد بالثقة والاستقلالية وإعدادهم وتدريبهم ومساءلتهم.

ويصنف كل من (Quinn & Spreitzer, 1997) الممارسات التنظيمية فيما يتعلق بالتمكين وفقاً للمدخلين التاليين:

المدخل الأول وأطلقا عليه المدخل الميكانيكي Mechanistic ويتضمن :-

- البدء من القمة

- التحديد الواضح لرسالة ورؤية المنظمة والقيم التنظيمية المرغوبة

- تحديد المهام ، والأدوار والمكافآت للعاملين

- تفويض السلطات

- مساءلة الأفراد عن النتائج

أما المدخل الثاني فقد أطلقا عليه المدخل العضوي Organic ويتضمن :-

- البدء من قاع التنظيم، وذلك بفهم حاجات العاملين

- وضع نموذج لسلوكيات التمكين

- بناء الفرق وتشجيع السلوك التعاوني

- تشجيع التحمل الذكي للمخاطر

- الثقة في العاملين

ويرى الباحث أن المدخل الميكانيكي يتفق مع مضمون مدخل "العلاقات" حيث يركز أساساً على عملية تفويض السلطة ومساءلة الأفراد عن النتائج، أما المدخل العضوي فهو يتفق مع مدخل "الدافعية" حيث يتضمن التعرف على حاجات العاملين وتنمية الثقة فيهم.

وخلاصة ما سبق أن هناك اتجاهين أساسيين لتعريف مفهوم التمكين الأول يركز على العلاقات المرتبطة بتفويض السلطات ودفع سلطات اتخاذ القرارات إلى أسفل التنظيم أما الثاني فيتعامل مع التمكين كعملية مرتبطة بدافعية الأفراد للعمل . ويميل الباحث إلى الأخذ بالاتجاه الثاني لتعريف التمكين حيث أن التمكين عملية تتعلق أساساً بمدرجات

الأفراد ودفعهم للعمل كما انه لا يكفي أن تقوم الإدارة بتوسيع سلطات الافراد في المنظمات أو زيادة درجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات لزيادة مستوى شعور العاملين بالتمكين بل أن هناك أبعادا أخرى لتمكين العاملين وعلى ذلك فيمكن تعريف تمكين العاملين بأنه "زيادة مستوى اعتقاد الفرد في المغزى من عمله وجدارته على أداء هذا العمل وتمتعه بذاتية التصرف وقدرته على التأثير في مختلف الجوانب المتصلة بهذا العمل".

ووفقا لهذا التعريف فإن أبعاد التمكين تتمثل في

- المغزى من العمل Meaning

يشير المغزى من العمل الى قيمة الهدف من العمل احتكاما الى معايير الفرد او المثاليات التي يؤمن بها (Thomas & Velthouse, 1990) ويعكس المغزى من العمل مدى اهتمام الفرد بعمله. ويتطلب الشعور بالمغزى من العمل وجود توافق بين متطلبات دور الفرد في العمل وقيمته وسلوكياته (Hackman & Brief & Nord, 1990; Oldhem, 1980) ويتسبب انخفاض مستوى إدراك الأفراد بالمغزى من عملهم في شعورهم باللامبالاة والانعزال وعدم التعايش مع الأحداث الهامة (May, 1969) في حين ان المستويات العالية من الشعور بالمغزى من العمل ربما تؤدي الى زيادة الولاء والانخراط الوظيفي، وتركيز الطاقات.

- الجدارة Competence

تشير الجدارة إلى إعتقاد الفرد في قدرته على أداء عمله بمهارة (Gist, 1987) ويتطابق هذا المفهوم مع مفاهيم السيادة الشخصية، وتوقعات الأداء المرتبط بالجهد (Bandura, 1989). ان انخفاض شعور الأفراد بجدارتهم الذاتية ينتج عنه تجنب هؤلاء الأفراد للمواقف التي تتطلب مهارات خاصة وهذا السلوك التجنبي يؤدي بدوره الى عدم قدرة الفرد على مواجهة المخاوف التي تقابله وتنمية كفاءته، وعلى العكس من ذلك فان ارتفاع مستوى الشعور بالجدارة الذاتية يدعم سلوك المبادرة، وبذل المزيد من الجهود في العمل والمثابرة عند مواجهة المواقف الصعبة (Bandura, 1977).

ذاتية التصرف Self - determination

تشير ذاتية التصرف الى شعور الفرد بان لديه الخيار فى المبادأة بالتصرف والتحكم فى سلوكه (Deci, Connell & Ryan, 1989) وتعكس ذاتية التصرف الاستقلالية فى المبادأة بالسلوكيات والعمليات و الاستمرارية فيها مثال ذلك اتخاذ القرارات بشأن أساليب العمل ومكان ادائه ومستوى الجهد المبذول. إن إدراك الفرد لنفسه بأنه مصدر السببية لتصرفاته يعد عنصرا أساسيا للشعور بالدافعية الداخلية للعمل. ويرى كل من (Deci & Ryan, 1985; DeCharms, 1968) أن الشعور بالجدارة والقدرة على التصرف بحرية يعدان من العناصر الأساسية لتنمية الدافعية الداخلية المرتبطة بأداء العمل لدى الأفراد. ولاحظوا أيضا أن تمتع الأفراد بذاتية التصرف يؤدي إلى المرونة والابتكارية والمبادأة والانضباط الذاتى، بينما يؤدي شعور الفرد بأنه محكوم بما حوله من أحداث الى توتره وسلبية مشاعره وانخفاض ثقته فى ذاته.

- التأثير Impact

يشير هذا المفهوم الى درجة تأثير الفرد فى النواتج الاستراتيجية والادارية والتشغيلية المتعلقة بعمله (Ashforth, 1989) ويعد الشعور بالتأثير نقيضا للشعور بالعجز المكتسب (Martinko & Gardner, 1982) كما انه يختلف عن مركز التحكم حيث يتعلق التأثير بمجال عمل الفرد أما مركز التحكم فتعد خاصية من الخصائص العامة للشخصية التى تصاحب الفرد عبر المواقف المختلفة (Wolfe & Robertshow, 1982).

وأخيرا فإن تعريف التمكين وفقا لمدخل الدافعية يضع عددا من الافتراضات العامة هى (Spreitzer, 1995):

- ان التمكين ليس صفة شخصية دائمة يمكن تعميمها فى المواقف المختلفة بل أنه مجموعة من المدركات التى تتكون من خلال البيئة التنظيمية وعلى ذلك فان التمكين يعكس المد والجزر فى مدركات الأفراد لانفسهم.

- ان التمكين متغير متصل، بمعنى أنه يمكن النظر الى الافراد على انهم اكثر او اقل تمكينا بدلا من اعتبارهم ممكنين او غير ممكنين.

- وبالإضافة إلى ما سبق فإن مدخل الدافعية يسمح بقياس مدركات العاملين للتمكين دور أن تكون هناك برامج منظمة من جانب المنظمة اذلك ومن ثم فإن هذا البحث يركز على مدركات العاملين وليس على الممارسات الادارية.

٢/١/١ - الدعم التنظيمي

يشير الدعم التنظيمي الى الاستحسان والتقدير والمساعدة التي يتلقاها الفرد من جانب الأعضاء الآخرين في التنظيم، ويكتسبه الفرد نتيجة عضويته في جماعات العمل بالتنظيم وتزود تلك الجماعات أعضائها بالقنوات الرئيسية لأداء العمل (Brass & Burkhardt, 1993) وتتضمن رئيس الفرد وزملائه ومروؤسيه وغيرهم من أعضاء التنظيم وينتج عن السلوكيات التدمعية من جانب أعضاء التنظيم تحسن شعور الأفراد بالقوة الشخصية (Crozier, 1964) ولذلك فإن القوة الشخصية تتعكس في تحسين الشعور بكل من القدرة على التصرف بحرية والتأثير، وعلى العكس من ذلك فإن نقص الدعم من جانب أعضاء التنظيم ربما يؤدي الى الشعور بانخفاض الجدارة. ان الاعتماد المتبادل والتعاون المشترك بين أعضاء التنظيم يسهلان من تنمية شعور العاملين بالتمكين (Gist & Mitchell, 1992; Vogt & Murrell, 1990)، كما تساعد العلاقات المبنية على الدعم والتي تكون ممثلة في سلوكيات المساعدة من جانب الزملاء على جعل بيئة العمل أكثر إنسانية ومن ثم فإن تلك السلوكيات تعد عنصراً هاماً في التنبؤ بمدركات الافراد للنفوذ الشخصي و الجدارة الذاتية والمغزى من العمل (Corsun & Enz, 1999)

٣/١/١ - غموض الدور

يشير الدور إلى مجموعة الأنشطة التي يتوقع الأفراد الآخرون من الفرد أن يقوم بها من خلال مركزه في التنظيم (Hellriegel & Slocum, 1979) ويحدث غموض الدور عندما لا يكون الفرد متأكداً بشأن توقعات الآخرين منه فإذا لم يعرف الأفراد حدود مسؤولياتهم فانهم سوف يترددون في التصرف "نقص ذاتية التصرف" وسيشعرون بأنهم غير قادرين على إحداث أية علامة فارقة في بيئة عملهم "نقص في التأثير" (Sawyer, 1992)، إن سلطة القرار يجب ان تكون واضحة حتى يشعر الافراد بالثقة (الجدارة) في قراراتهم بدلاً من أن يشعروا بالخوف من الأثر المرتد للقرارات المتخذة في حالة غموض نطاق السلطة (Conger & Kanungo, 1988). إن وضوح متطلبات

الوظيفة وإنخفاض مستويات عدم التأكيد يرتبطان بشعور الأفراد بالجدارة (Gist & Michell, 1992) حيث يدرك الأفراد جيدا ما هو مطلوب منهم، وتشير الدراسات السابقة الى وجود علاقة ارتباطية بين غموض الدور وإنخفاض مستوى دافعية الأفراد للعمل (Sawyer, 1992)

٤/١/١ - صراع الدور

يتلقى الفرد توقعات الدور عبر وسائل الاتصال الرسمي وغير الرسمي من خلال أعضاء جماعة الدور وهم الأفراد والجماعات التي يتفاعل الفرد معها، ومن ضمنها الرؤساء والزملاء والمرؤوسين . ويحدث صراع الدور بسبب عدم توافق الرسائل التي يتلقاها الفرد او نتيجة تعارض الضغوط الواقعة عليه (حنفي سليمان، غير مبين).

٥/١/١ - مركز التحكم Locus of Control

يشير مركز التحكم الى درجة اعتقاد الافراد في أنهم - وليس القوى الخارجية - يقررون ما يحدث في حياتهم (Rotter, 1966). إن الأفراد الذين يعتقدون أن ما يحدث في حياتهم - بصفة عامة - خاضع لسيطرتهم يشعرون بقدرتهم على تشكيل عملهم والبيئة التي يعملون بها، وأن لهم يد طولى في مجال القدرة على التأثير في الأحداث التي تحدث لهم (صديق عفيفى وآخرون، ٢٠٠١) ومن ثم يشعرون بأنهم ممكنون (Spreitzer, 1995) ويرى كل من (Thomas & Vellhouse 1990) ان مركز التحكم هو اكثر الصفات الشخصية ارتباطا بقدرة الفرد على التأثير في مجال عمله ومن ثم بشعوره بالتمكين.

ان الأفراد الممكنين من المحتمل أن ينظروا لأنفسهم كما لو كانوا وكلاء مسيئين للأحداث وأنهم يؤثرون في بيئات عملهم بدلا من كونهم محكومين خارجيا من خلال القوى التنظيمية، وعلى النقيض من ذلك فإن الأفراد الخاضعين للسيطرة الخارجية يرون أن الأحداث التي تقع لهم خارجة عن نطاق سيطرتهم الشخصية وأنها نتيجة للحظ او القدر أو الصدفة أو غير ذلك من القوى الخارجية التي لا يمكن السيطرة عليها.

٦/١/١ - الميل الى ترك العمل

يشير الميل الى ترك العمل الى اتجاه الفرد وتفكيره في ترك العمل بالمنظمة أو الاستمرار بها. ويرى كل من (Ashness & Lashley, 1996) أن شعور العاملين بالتمكين يؤدي إلى انخفاض معدلات ترك العمل.

٢/١ - الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء نتائج بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة على

النحو التالي:

قامت (Spreitzer, 1995)، بدراسة بالتطبيق على عينتين الاولى تشمل المديرين في المستوى الادارى الاوسط في خمسين منظمة صناعية والثانية مكونة من المديرين في المستوى التشغيلي في إحدى شركات التأمين وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:-
- ان التمكين مفهوم متعدد الأبعاد، وتلك الأبعاد هي المغزى من العمل، والجدارة، وذاتية التصرف، والتأثير.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الثقة في الذات، وسهولة حصول العاملين على المعلومات عن رسالة المنظمة، ونظام المكافآت بالمنظمة وشعور العاملين بالتمكين بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مركز التحكم كإحدى الخصائص الشخصية للأفراد وشعور العاملين بالتمكين.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شعور العاملين بالتمكين وكل من الفعالية التنظيمية، والتصرفات الابتكارية من جانب الافراد.

وفي دراسة اخرى (Spreitzer, 1996) تناولت العلاقة بين كل من غموض الدور، ونطاق الإشراف، والدعم الاجتماعي والسياسي الذي يتلقاه الافراد والحصول على المعلومات والموارد والمناخ المشارك والشعور بالتمكين وذلك بالتطبيق على ٣٩٣ مدير يعملون في خمسين منظمة صناعية، أشارت نتائج الدراسة إلى أن الأفراد الذين لديهم شعور مرتفع من غموض الدور ينخفض لديهم مستوى الشعور بالتمكين عن الأفراد الذين لديهم مستوى منخفض من غموض الدور، وأن الأفراد الذين يعملون مع رؤساء لديهم نطاق واسع من الإشراف يرتفع لديهم مستوى الشعور بالتمكين عن

الأفراد الذين يعملون مع رؤساء لديهم نطاق ضيق من الإشراف، وأن هناك علاقة بين مستوى الدعم الاجتماعي والسياسي الذي يتلقاه الأفراد سواء من جانب رؤسائهم أو من جانب زملائهم والشعور بالتمكين. كما أن المناخ التنظيمي الذي تسود فيه المشاركة يرتفع فيه مستوى شعور الأفراد بالتمكين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة (Corsun & Enz , 1999) أن الدعم الذي يتلقاه العاملون سواء كان من جانب زملائهم أو من جانب عملاء المنظمة يؤثر على مستوى شعور العاملين بالتمكين، وأنه يمكن التنبؤ بمستوى شعور الأفراد بالتمكين استناداً إلى طبيعة علاقة العاملين بغيرهم من زملائهم و عملاء المنظمة.

وفي دراسة قام بها (Parker & Price 1999) وشملت ٨٠٠ عامل ومدير يعملون في منظمات مختلفة أوضحت نتائج الدراسة ان هناك علاقة بين مستوى إدراك العاملين للسلوكيات التدميرية من جانب المديرين وكونهم - أي المديرين - يتمتعون بمستوى عال من التمكين وشعور هؤلاء العاملين بالتمكين. إن المديرين الذين يمارسون القوة بشكل تدميري يكونون قوة داعمة للعاملين معهم.

وتوصلت الدراسة التي قام بها (Keller & Donsereau, 1995) إلى أن قياد الرؤساء بتزويد مرؤوسيهم بالشعور بالقيمة الذاتية، والفرصة للتفاوض معهم عند اتخاذ القرارات يؤدي إلى دعم شعور العاملين بالتمكين كما يرتفع مستوى الرضاء لدى هؤلاء المرؤوسين حيث ينظرون إلى رؤسائهم باعتبارهم عادلين الأمر الذي يؤدي إلى تصرف هؤلاء العاملين بشكل يتوافق مع تفضيلات رؤسائهم.

وتشير نتائج الدراسة التي قام بها كل من (Kirkmen & Rosen, 1999) بالتطبيق على ١١١ فريق عمل يعملون في أربع منظمات إن تصرفات القادة المؤسسة على سياسات الموارد البشرية و الدعم الاجتماعي للفرق تحسن من شعور أعضاء الفرق بالتمكين. وأن الفرق الأكثر تمكينا يرتفع لديها مستوى الانتاجية والقدرة على المبادرة بالفعل من الفرق الأقل تمكينا، وتلك الفرق - أي الأكثر تمكينا - يرتفع لديها مستوى خدمة العملاء ومستوى الرضاء الوظيفي، ومستوى الولاء لكل من الفريق والمنظمة ككل.

وفي دراسة قام بها كل من (Ashness & Lashley , 1996) أشارت النتائج إلى أن من أهم متطلبات تمكين العاملين، تقليل المستويات الادارية، وزيادة مشاركة

العاملين على المستوى التشغيلي في عمليات إتخاذ القرار، وتنمية الثقة بين العاملين والإدارة.

وبالنسبة للعلاقة بين نظم التحفيز وتمكين العاملين فإن (Bowen & Lawler, 1992) يرون أن نظام الحوافز يعد أحد المتغيرات الهامة المؤثرة على تمكين العاملين حيث يتطلب تمكين الأفراد ضرورة الأخذ في الاعتبار المساهمات الفردية عند وضع نظام المكافآت (Lawler, 1992). فمن الضروري ان يكون لدى الأفراد فهم واضح لكيفية مكافأتهم وإدراكهم لموضوعية و عدالة النظام الموضوع . ان نظم المكافآت تؤثر على تمكين العاملين من خلال إدراك وتعزيز المكافآت الشخصية وتزويد العاملين بالحوافز للمشاركة الفاعلة في عمليات اتخاذ القرارات.

أما بالنسبة للعلاقة بين الحصول على المعلومات وتمكين العاملين فتشير الدراسات إلى وجود إرتباط بين الحصول على المعلومات وتمكين العاملين ويقترح (Kanter, 1989) في هذا الصدد ان تقوم المنظمات باتاحة المزيد من المعلومات للمزيد من الافراد في المزيد من المستويات التنظيمية من خلال المزيد من الوسائل. وتتضمن تلك المعلومات بيانات عن تدفق العمل، والانتاجية، والبيئة الخارجية والمنافسة، واستراتيجية المنظمة (Lawler, 1992) والحصول على تلك المعلومات يتيح للأفراد رؤية "الصورة الشاملة" للمنظمة ويوفر لهم أطر مرجعية بديلة لفهم أدوارهم في عمليات المنظمة. ومن أجل أن يشعر الأفراد بالتمكين يجب أن يكون لديهم معلومات عن أهداف المنظمة ودورهم في تحقيق تلك الأهداف. إن الحصول على المعلومات يعمل على تنمية الجدارة الذاتية للعاملين (Gist & Mitchell, 1992) وتعد المعلومات عن رؤية المنظمة هامة لأنها تساعد على خلق الشعور بالمغزى من العمل والهدف منه (Conger & Kanungo, 1988) وتحسن من قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات والتأثير فيها خاصة تلك القرارات التي تدعم رسالة وأهداف المنظمة (Lawler, 1992) كما أن المعلومات تقوى الثقة بين الإدارات والعاملين (على عبد الوهاب، ١٩٩٧) ويتطلب خلق المناخ المدعم للتمكين من المديرين ضرورة التأكد من ذبوع المعلومات في كل أنحاء المنظمة (Block, 1987)

الخلاصة، إن المراجعة للدراسات السابقة في مجال تمكين العاملين تكشف عن ما يلي:-

- ان هناك نقصا واضحا في الدراسات العربية التي تناولت تمكين العاملين الامر الذى يبرر تناول الباحث لهذا الموضوع كما يبرز أهمية البحث الحالى.

- ان الدراسات السابقة تناولت تمكين العاملين من ناحية الأبعاد المكونة لهذا المفهوم، والخصائص التنظيمية والشخصية المؤثرة على شعور الأفراد بالتمكين، وكذلك النواتج التنظيمية والشخصية المترتبة على الشعور النفسى للعاملين بالتمكين. وأسفر ذلك عن وجود عدد من التساؤلات البحثية التى تصدى لها هذا البحث كما سيتضح أدناه.

٢- مشكلة البحث

بناء على ما إنتهت إليه المراجعة للدراسات السابقة يمكن بلورة مشكلة البحث فى مجموعة من التساؤلات هى :-

• هل أبعاد مفهوم التمكين متميزة عن بعضها البعض وهل تساهم تلك الأبعاد فى تكوين المفهوم الكلى للتمكين؟

• ما هى العوامل المؤثرة على شعور العاملين بالتمكين؟

• هل هناك علاقة بين مستوى شعور العاملين بالتمكين والميل إلى ترك العمل؟

٣- أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى:

١/٣- تحديد مدى إستقلالية الأبعاد الأربعة لمفهوم التمكين (المغزى من العمل، والجدارة، وذاتية التصرف والتأثير) عن بعضها البعض، ومساهمتها فى بناء المفهوم الكلى لتمكين العاملين.

٢/٣- تحديد العوامل المؤثرة على مستوى ادراك العاملين للتمكين.

٣/٣- تحديد طبيعة العلاقة بين مستوى شعور العاملين بالتمكين والميل إلى ترك العمل.

٤- فروض البحث

بناء على نتائج المراجعة للدراسات السابقة ومشكلة وأهداف البحث يمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:

١/٤- هناك أربعة أبعاد مستقلة لتمكين العاملين يساهم كل منها في تكوين المفهوم الكلي للتمكين.

٢/٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك التذعيمي من جانب الرؤساء وشعور العاملين بالتمكين.

٣/٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك التذعيمي من جانب الزملاء في العمل وشعور العاملين بالتمكين.

٤/٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحصول على المعلومات وشعور العاملين بالتمكين.

٥/٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العاملين عن نظام الحوافز وشعور هؤلاء العاملين بالتمكين.

٦/٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور وشعور العاملين بالتمكين.

٧/٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وشعور العاملين بالتمكين.

٨/٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مركز التحكم وشعور العاملين بالتمكين.

٩/٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شعور العاملين بالتمكين وميلهم إلى ترك العمل.

٥- أسلوب البحث

اعتمد الباحث على أسلوبى الدراسة المكتبية والميدانية وذلك على النحو التالى .

١/٥- الدراسة المكتبية :

إشتملت الدراسة المكتبية على المراجعة للدراسات السابقة فى مجال التنظيم بصفة عامة والتمكين بصفة خاصة بهدف تحديد المفاهيم والتعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة وإعداد المقاييس المستخدمة فى الدراسة الميدانية.

كما تضمنت الدراسة المكتبية الحصول على بيانات عن أعداد العاملين بوحدات
الحكم المحلى بمحافظة المنوفية.

٢/٥ - الدراسة الميدانية

تتحدد أبعاد هذه الدراسة على النحو التالى

١/٢/٥ - مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث فى العاملين بوظائف تنفيذية بوحدات الحكم المحلى بمحافظة
المنوفية ، وقد شملت الدراسة عينة عشوائية من هؤلاء العاملين بلغ حجمها ١٩٢ مفردة.

٢/٢/٥ - متغيرات الدراسة والمقاييس المستخدمة

تمثلت متغيرات الدراسة والمقاييس المستخدمة فيما يلى:

- تمكين العاملين

تم الاعتماد على مقياس Spreitzer (1995) وقد أجريت بعض التعديلات على
صياغة بنود هذا المقياس ليصبح عدد العبارات التى يشملها أربعة عشر عبارة. وقد تم
عرض المقياس على عدد من المحكمين لاختبار صدق المقياس. وبلغ معامل ألفا للمقياس
الكلى ٠,٨٨ وتعد تلك النسبة مرضية جدا وتدل على ارتفاع ثبات المقياس ويتكون هذا
المقياس من أربعة أبعاد هى:

- المغزى من العمل

تم قياس هذا البعد من خلال عبارتين تغطيان مدى شعور الفرد بالقيمة الشخصية
لعمله والأهمية التى يحصل عليها الفرد من جراء أدائه لمهام عمله وقد بلغ معامل ألفا
لهذا المقياس ٠,٩٦ ..

- الجدارة

تم قياس الجدارة باستخدام ثلاث عبارات تعكس مدى التوافق بين قدرات
ومهارات الفرد والقدرات والمهارات المطلوبة لاداء عمله وقد بلغ معامل ألفا لهذا المقياس

٠,٦١ ..

- ذاتية التصرف

تم قياس هذا البعد باستخدام ستة عبارات تقيس مدى استقلالية الفرد في التصرف في المواقف المختلفة في العمل. وبلغ معامل ألفا لهذا المقياس ٠,٨٩.

- التأثير

تم قياس هذا البعد من خلال ثلاث عبارات تغطي مدى إدراك الفرد لنفسه في العمل، وبلغ معامل ألفا لهذا المقياس ٠,٨٨.

- السلوك التدعي من جانب الرؤساء

يتكون هذا المقياس من ثمان عبارات تغطي مدى إدراك العاملين للتصرفات التدعيمية من جانب رؤسائهم وتشمل:

- الرعاية والاهتمام

- تزويد المرؤوسين بالمعلومات

- التقدير و الاستحسان

- المساعدة في حل المشكلات

وقد بلغ معامل ألفا لهذا المقياس ٠,٩٠.

- السلوك التدعي من جانب الزملاء

يتألف هذا المقياس من أربع عبارات تعكس مدى إدراك العاملين لسلوكيات التدعيم من جانب الزملاء في العمل وتشمل

- الاستحسان والتشجيع

- التعاون والمساعدة

و بلغ معامل ألفا لهذا المقياس ٠,٧٦.

- الحصول على المعلومات

يتكون هذا المقياس من خمس عبارات تعكس مدى سهولة حصول العاملين على المعلومات المتعلقة بالأهداف المطلوب تحقيقها ومستوى أداء الفرد وقد بلغ معامل ألفا لهذا المقياس ٠,٦٨ .

- نظام الحوافز

يتألف هذا المقياس من ثلاث عبارات تعكس مدى رضا العاملين عن نظام الحوافز وبلغ معامل ألفا لهذا المقياس ٠,٨٧ .

- غموض الدور

يشتمل هذا المقياس على ثلاث عبارات تغطي مدى وضوح الأهداف المطلوب تحقيقها من الفرد وكذلك حدود السلطة الممنوحة له، وقد بلغ معامل ألفا لهذا المقياس ٠,٧٠ .

- صراع الدور

يتكون هذا المقياس من أربع عبارات تعكس مدى التضارب الذي يشعر به الفرد نتيجة لاختلاف أهداف عمله عن أهدافه، وتعارض الرسائل التي يتلقاها بالإضافة إلى تعارض الأدوار التي يقوم بها الفرد وقد بلغ معامل ألفا لهذا المقياس ٠,٦٣ .

- مركز التحكم

يتألف هذا المقياس من خمس عبارات تعكس درجة اعتقاد الفرد في السيطرة على ما يحدث في حياته، وقد بلغ معامل ألفا لهذا المقياس ٠,٦٤ .

- الميل إلى ترك العمل

يتكون هذا المقياس من عبارتين تغطيان مدى تكرار التفكير في الانتقال للعمل بمنظمة أخرى ، واحتمال ترك العمل في حالة وجود فرصة مناسبة. وقد بلغ معامل ألفا لهذا المقياس ٠,٩٤ .

٣/٢/٥ - الأساليب الإحصائية المستخدمة

إعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية هي :-

- معامل ألفا - كرونباخ لحساب ثبات المقياس

- المتوسطات ومعاملات الارتباط البسيط

- أسلوب الانحدار المتعدد

- التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية

هذا وقد تم إجراء التحليلات الإحصائية على الحاسب باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS فيما عدا التحليل العاملي فقد تم استخدام البرنامج الإحصائي STATISTICA

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية :

يتناول هذا الجزء عرضاً لنتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية وذلك على النحو التالي:

١ - النتائج المتعلقة بأبعاد مفهوم التمكين :

إعتمد الباحث على أسلوب التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية Second Order Confirmatory Factor Analysis - للتحقق من أن الأبعاد الأربعة لمفهوم التمكين (المغزى من العمل ، الجدارة، ذاتية التصرف، التأثير) متميزة عن بعضها البعض وان كل منها يساهم في تكوين المفهوم الكلي للتمكين ، ويتضمن هذا النوع من التحليل - بالإضافة إلى كلاً - عدداً من المؤشرات التي تستخدم في الحكم على مدى جودة النموذج هي :

Goodness - of Fit Index GFI -

Adjusted Goodness - of Fit Index AGFI -

Normed Fit Index NFI -

RMS Standardized Residual -

- ويعكس اقتراب قيم المؤشرين الأولين (AGFI, GFI) من الواحد الصحيح ملاءمة النموذج للبيانات التي يتضمنها، ويشير اقتراب قيمة NFI، أيضا من الواحد الصحيح إلى جودة النموذج بالمقارنة بالنموذج العدمي Null Model بينما يعكس اقتراب قيمة RMS Standardized Residual من الصفر جودة النموذج (انظر على سبيل المثال Jöreskog & Sörbom, 1993, Muliak, et al., 1989, Bentler & Bonett, 1980) وتشير قيم المؤشرات الموجودة بالجدول رقم (١) إلى معنوية النموذج حيث ان $\chi^2 = 84,5816$ معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ وان قيمة GFI = ٠,٩٤٤ وقيمة AGFI = ٠,٩٠١، وقيمة NFI = ٠,٩٥٤ وتلك المؤشرات تفوق ٠,٩ كما ان قيمة RMS standardized تبلغ ٠,٠٣٣ هي اقل من ٠,٠٥ مما يعكس ملاءمة النموذج للبيانات التي يتضمنها.

جدول رقم (١)

نتائج مؤشرات التحليل العاظمى التوكيدي من الدرجة الثانية

لمفهوم تمكين العاملين

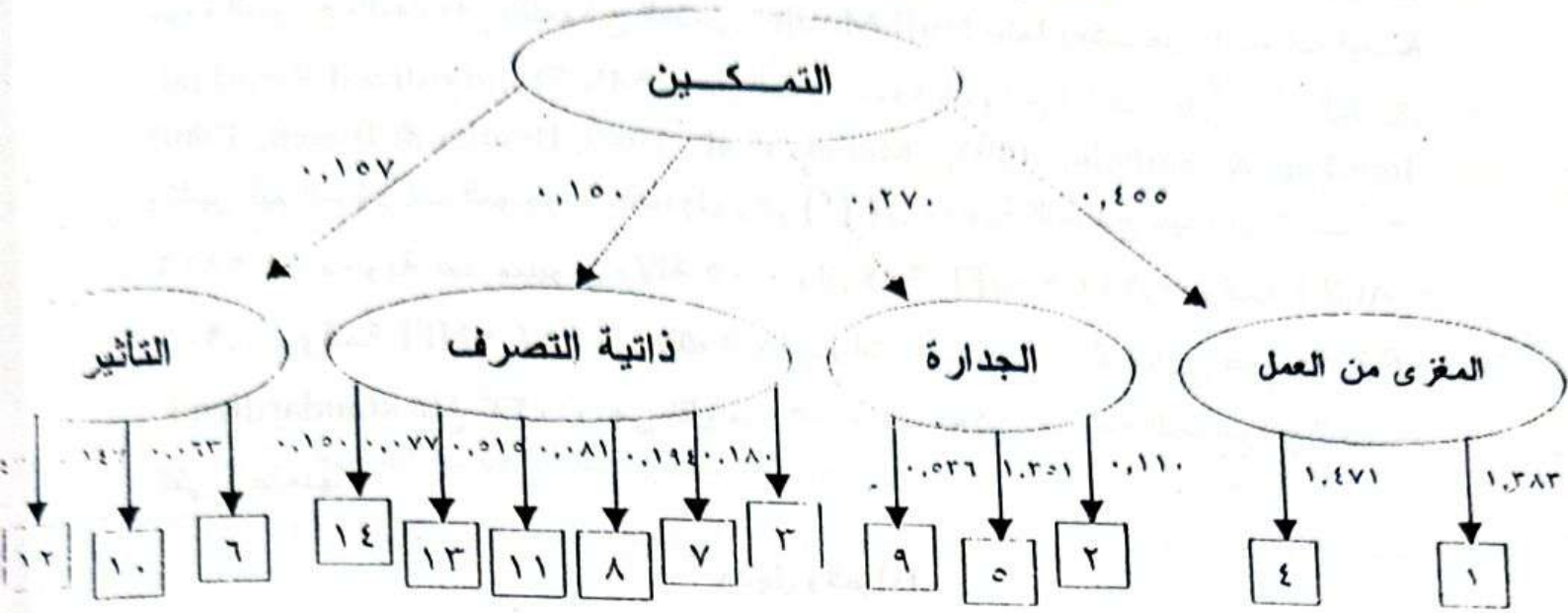
المؤشرات	القيم
Jöreskog GFI	٠,٩٤٤
Jöreskog AGFI	٠,٩٠٨
NFI	٠,٩٥٤
RMS Standardized Residual	٠,٠٣٣
χ^2	٨٤,٥٨٧
درجات الحرية	٥٩
مستوى المعنوية	٠,٠١٦

* تم التحليل عن مستوى دلالة ٠,٠٥

وتشير تلك النتائج إلى أن كل بند من بنود مقياس التمكين مشبع بقوة على البعد الملائم له وان أبعاد التمكين الأربعة متميزة عن بعضها البعض وتساهم في نفس الوقت في تكوين المفهوم الكلي للتمكين ويوضح الشكل رقم (١) هذه النتائج.

شكل رقم (١)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد التمكين



□ يشير الرقم داخل المربع إلى رقم العبارة في قائمة الاستقصاء

مما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض رقم (١/٤) للبحث "هناك أربعة أبعاد مستقلة لتمكين العاملين يساهم كل منها في تكوين المفهوم الكلي للتمكين".

٢- النتائج المتعلقة بالعوامل المؤثرة على تمكين العاملين :

تشير نتائج تحليل البيانات إلى انخفاض شعور العاملين بالتمكين حيث بلغ المتوسط الكلي للتمكين ٣١,٥٧ ويشير تحليل البيانات باستخدام معاملات الارتباط البسيط كما هو موضح بالجدول رقم (٢) وأن هناك علاقات ارتباط إيجابي بين كل من السلوك التديمي من جانب الرؤساء والزملاء ، والحصول على المعلومات ومستوى شعور العاملين بالتمكين بينما توجد علاقات ارتباط سلبى بين غموض الدور والشعور بالتمكين وتوجد أيضا علاقة ارتباط سلبى بين صراع الدور وأبعاد التمكين التالية: الجدارة وذاتية التصرف، والتأثير، بينما لا توجد علاقة ارتباط بين مستوى رضاء الأفراد عن نظام الحوافز وشعورهم بالتمكين ، وتشير النتائج أيضا إلى قوة الارتباط بين السلوك التديمي من جانب الرؤساء ومستوى الشعور بالتمكين خاصة بالنسب لبعدي ذاتية التصرف ، والتأثير حيث بلغت قوة الارتباط بين السلوك التديمي من جانب الرؤساء وهذين البعدين (٠,٧١ ، ٠,٦٧) على التوالي.

جدول رقم (٢)

مصفوفة وفحة معاملات الارتباط البسيط بين متغيرات الدراسة

(١٢) الميل إلى ترك العمل	(١١) مركز التحكم	(١٠) غموض الدور	(٩) صراع الدور	(٨) الحوافز نظام	(٧) المعلومات	(٦) دعم الزملاء	(٥) دعم الرؤساء	(٤) التأثير التآثير	(٣) التصرف ذاتية	(٢) الجدارة	(١) المعزى من العمل	المتغيرات المتوسط
١,٠٩٦-	٠,٠٤٧-	٠,١٨٤٥-	٠,١٣٤٨-	٠,٠٢٨٩	٠,٠٢٧٩٥	٠,٠١٨٨٥	٠,٠٤٢٥٩	٠,٠٤٣٥٨	٠,٠٤٥٦٩	٠,٠١٤٦٦	-	٥,٧٠
٠,٣٠٧٥-	٠,٠٤٩٧-	٠,٠٤٢٢٠-	٠,٠٣٤٢٠-	٠,٠٧٨٧	٠,٠٣٢٩١	٠,٠٣١١٧	٠,٠١٤٩٠	٠,٠١٨٥	٠,٠٩٣٧	-	-	٧,١٥
٠,١٧٢٩-	٠,١١٧١-	٠,٠٣٤٣٠-	٠,٠٢٦٤١	٠,٠٦١٨	٠,٠٥١٥٥	٠,٠٣٢٤١	٠,٠٧١١٠	٠,٠٨٧٩٨	-	-	-	١٢,٥٨
٠,١٧١٦-	٠,١٠٦٢-	٠,٠٣٥٧٢-	٠,٠٢٨٧٨	٠,٠٩٠٤	٠,٠٥٠٤١	٠,٠٤٠٧٩	٠,٠٦٦٦٩	-	-	-	-	٦,١٤
٠,٢٣٦٩-	٠,٠٢٠٧١-	٠,٠٥٠٩٩-	٠,٠٣٣٨٧-	٠,٠٥٩٥	٠,٠٧١٠٤	٠,٠٥٢٣٤	-	-	-	-	-	١٩,٣٤
٠,٢٧٠٨-	٠,٠٢٢٠٢-	٠,٠٦٠١٦-	٠,٠٤٦٩١-	٠,٠٨٩٠	٠,٠٦٨٥٤	-	-	-	-	-	-	٩,٧١
٠,٣٣٨٠	٠,٠٢٥١٢	٠,٠٦٧٦٩	٠,٠٥٢٤٦	٠,٠٩٢٦	-	-	-	-	-	-	-	١١,٨٦
٠,٠٧١٥-	٠,٠٦٢٨-	٠,٠١٢٦٥	٠,٠١٦٦٣	-	-	-	-	-	-	-	-	٧,٥٢
٠,٠٣٧٨٠-	٠,٠٢٦٦٧-	٠,٠٦٣٨٦	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٩,٢١٧
٠,٠٤٠٤٤-	٠,٠٣٦٢٨-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٨,٠٣
٠,٠٣١٠١	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١٧,٤٧
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٧,٠١

* مستوى المعنوية ٠,٠٥

ومن ناحية اخرى فقد قام الباحث باستخدام اسلوب الانحدار المتعدد من خلال طريقة Stepwise لتحديد مدى قدرة المتغيرات المستقلة الممثلة في السلوك التدعيمي من جانب الرؤساء، والسلوك التدعيمي من جانب الزملاء، والحصول على المعلومات والرضاء عن نظام الحوافز، وصراع الدور، وغموض الدور، ومركز التحكم على تفسير التباين في الأبعاد الأربعة للتمكين وهي المغزى من العمل، والجدارة، وذاتية التصرف، والتأثير. وتشير نتائج تحليل النماذج الأربعة لعلاقات الانحدار كما هو موضح بالجدول رقم (٣) إلى :-

- معنوية النماذج الأربعة للانحدار المتعدد عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وأنه يمكن للمتغيرات المستقلة تفسير التباين في أبعاد التمكين الأربعة.

- ان المتغيرات التي دخلت بالفعل في معادلات الانحدار المتعدد هي :-

- السلوك التدعيمي من جانب الرؤساء

- الحصول على المعلومات

- غموض الدور

ويعنى ذلك ان هذه المتغيرات هي المسئولة بالفعل عن تفسير التباين في الأبعاد الأربعة للتمكين وأنه يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بمستوى شعور العاملين بالتمكين .

ان كل من المتغيرات التالية لم تدخل في معادلات الانحدار المتعدد .

- السلوك التدعيمي من جانب الزملاء

- الرضاء عن نظام الحوافز

- صراع الدور

- مركز التحكم

ويعنى ذلك أن هذه المتغيرات ذات تأثير غير معنوى على مستوى شعور العاملين بالتمكين وأنها غير قادرة على تفسير التباين في الأبعاد الأربعة لمفهوم التمكين.

جدول رقم (٣)

نتائج الانحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة وأبعاد تمكين العاملين

المتغيرات التابعة 'أبعاد التمكين'				المتغيرات المستقلة
المغزى من العمل β	الجدارة β	ذاتية التصرف β	التأثير β	
٠,٤٢٥	٠,١٨٣	٠,٧١٠	٠,٦٦٦	دعم الرؤساء
-	-	-	-	دعم الزملاء
٠,١٥٢٠	٠,١٤٩	٠,١١٥١	٠,١٩٤٠	المعلومات
-	-	-	-	الحوافز
-	-	-	-	صراع الدور
٠,٠٤٤-	٠,٤٢١-	٠,١٤٠-	٠,٠٣٢-	غموض الدور
-	-	-	-	مركز التحكم
٠,١٧٧	٠,١٧٣	٠,٥٠٢	٠,٤٤١	Adjusted R ²
٤٢,٠٩٨	٤١,١٦١	١٩٤,٢١٢	١٥٢,١٨٧	F

(-) المتغيرات التي لم تدخل في معادلة الانحدار المتعدد

* مستوى المعنوية ٠,٠٥

وبمقارنة معاملات بيتا في كل نموذج من نماذج الانحدار الأربعة تبين أن السلوك التذعيمي من جانب الرؤساء يعد المتغير الأكثر تأثيراً على شعور العاملين بالتمكين خاصة فيما يتعلق ببعدي التصرف الذاتي و التأثير حيث بلغت معاملات بيتا لهذين البعدين (٧١% ، ٦٧%) على التوالي.

يتضح مما سبق ثبوت صحة فروض البحث التالية :

(٢/٤) "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك التذعيمي من جانب الرؤساء وشعور العاملين بالتمكين".

(٤/٤) "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحصول على المعلومات وشعور العاملين بالتمكين".

(٦/٤) "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور وشعور العاملين بالتمكين".

"وعدم ثبوت صحة فروض البحث التالية:

(٣/٤) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك التدعيى من جانب زملاء فى العمل وشعور العاملين بالتمكين .

(٥/٤) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العاملين عن نظام الحوافز وشعور هؤلاء العاملين بالتمكين .

(٧/٤) "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وشعور العاملين بالتمكين".

(٨/٤) "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مركز التحكم وشعور العاملين بالتمكين".

٣- نتائج العلاقة بين التمكين والميل إلى ترك العمل :

تشير نتائج تحليل البيانات باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد كما هو موضح بالجدول رقم (٤) إلى معنوية نموذج الانحدار المتعدد عند مستوى دلالة ٠,٠٥ وأنه يمكن بصفة عامة تفسير التباين فى الميل إلى ترك العمل استناداً إلى مستوى شعور العاملين بالتمكين وبيين تحليل البيانات أيضاً أن أبعاد التمكين التى دخلت بالفعل فى نموذج الانحدار المتعدد هى

- الجدارة

- ذاتية التصرف

ويشير ذلك إلى أن هذين البعدين للتمكين هما اللذان يؤثران بالفعل فى ميل العاملين إلى ترك العمل

جدول رقم (٤)

نتائج الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والميل إلى ترك العمل

المتغير التابع β	المتغيرات المستقلة
-	المغزى من العمل
٠,٢٩-	الجدارة
٠,١٤٥-	ذاتية التصرف
-	التأثير
٠,١٦	Adjusted R ²
١٢,٣٤٢٢	F

(-) المتغيرات التى لم تدخل فى معادلة الانحدار

* مستوى المعنوية ٠,٠٥

وتشير تلك النتائج إلى الدعم الجزئي للفرض رقم (١/٤) للبحث .

"توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين شعور العاملين التمكين وميلهم إلى ترك العمل"

ثالثاً: ملخص النتائج والتوصيات

استهدف هذا البحث تحديد مدى استقلالية الأبعاد الأربعة لمفهوم تمكين العاملين ومساهمتها في بناء المفهوم الكلي للتمكين وتحديد العوامل المؤثرة في تمكين العاملين وتحديد علاقة التمكين بالميل إلى ترك العمل بالمنظمة، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال واعد قائمة استقصاء تم توجيهها إلى عينة من العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية. وقد استعان الباحث بعدد من الأساليب الإحصائية لاختبار مدى صحة فروض البحث منها التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية، والانحدار المتعدد وقد أسفر تحليل البيانات عن النتائج التالية:-

- أن تمكين العاملين هو مفهوم متعدد الأبعاد وتلك الأبعاد هي المغزى من العمل، والجدارة، وذاتية التصرف، والشعور بالتأثير حيث كشف تحليل البيانات باستخدام التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية عن أن تلك الأبعاد -على الرغم من وجود علاقات ارتباطية بينها -مستقلة عن بعضها البعض ، وكل منها يساهم في تكوين المفهوم الكلي للتمكين.

- إنخفاض مستوى شعور العاملين في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية بالتمكين.

- ان هناك عدد من العوامل تؤثر على مستوى شعور العاملين بالتمكين حيث تبين قدرتها على تفسير التباين في أبعاد التمكين الأربعة تلك العوامل هي:

- السلوك التدعيمي من جانب الرؤساء

- غموض الدور

- الحصول على المعلومات

بينما أشارت النتائج إلى عدم تأثير العوامل التالية على مستوى شعور العاملين بالتمكين:

- السلوك التدعيمي من جانب الزملاء في العمل

- الرضاء عن نظام الحوافز

- صراع الدور

- أشارت النتائج أيضا إلى أن شعور العاملين بالتمكين يؤثر بشكل معنوي على الميل إلى ترك العمل إلا أن أبعاد التمكين التي دخلت بالفعل في معادلة الانحدار هي

- الجدارة

- ذاتية التصرف

وبناء على ما انتهت إليه نتائج الدراسة يقدم الباحث بعض التوصيات على النحو التالي:

- ينبغي النظر إلى تمكين العاملين على أنه فلسفة لها جوانبها المتعددة وليس مجرد آلية لتحسين الأداء بالمنظمات . ومن ثم يجب ان تكون هذه الفلسفة موجهة لكافة الممارسات الإدارية بالمنظمات بصفة عامة ووحدات الحكم المحلي بصفة خاصة . حيث أشارت النتائج إلى انخفاض مستوى الشعور بالتمكين لدى العاملين بتلك الوحدات .

- يقع على الرؤساء بالمنظمات العبء الأكبر في تنمية شعور العاملين بالتمكين حيث أشارت النتائج انه المتغير الأكثر تأثيرا في تمكين العاملين ومن ثم فإن ممارسة الرؤساء لقوتهم في التنظيم يجب ان تكون مصحوبة بالتصرفات التوعيمية تجاه مرءوسيههم مثل إظهار الشعور بالاهتمام والتقدير والاستحسان ومن خلال تزويدهم أيضا بالمعلومات اللازمة لأداء المهام المطلوبة منهم ومساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم .

- تعد المكاشفة والمصارحة مع العاملين مدخلا مناسباً لتحسين مدركات العاملين بالتمكين خاصة فيما يتعلق بالأهداف والإنجازات المراد تحقيقها ومستويات الأداء المطلوبة .

- ينبغي أيضا العمل على التحديد الواضح لدور الفرد وحدود سلطاته في التنظيم لتحسين شعور العاملين بالتمكين ومن ثم زيادة رضاء العاملين عن عملهم وتقليل الاتجاهات السلبية فيما يتعلق بالبقاء في العمل .

- وعلى المستوى البحثي، لا يزال مفهوم تمكين العاملين في حاجة للمزيد من الدراسات التي تتناول الجوانب المختلفة لذلك المفهوم والعوامل المؤثرة فيه ، و النواتج المترتبة على إنخفاض أو ارتفاع مستوى الشعور بالتمكين لدى العاملين .

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- حنفى محمود سليمان ، "السلوك الإداري وتطوير المنظمات"، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية ، غير مبين سنة النشر .
- ٢- صديق محمد عفيفى وآخرون، "المدير وتنمية سلوك العاملين مدخل استراتيجى لإدارة السلوك الإنسانى والتنظيمى فى المنظمات المعاصرة"، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠١
- ٣- على محمد عبد الوهاب، "إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين" المؤتمر السنوى السابع، إدارة القرن الواحد والعشرين، القاهرة: وايد سيرس، ١٩٩٧.
- ٤- محمود احمد موسى الخطيب، "إمكانيات تطبيق تمكين العاملين فى الشركات الصناعية"، بحث مرجعى، المؤتمر العلمى السنوى الثانى للاتجاهات الحديثة فى إدارة الأعمال، القاهرة، أبريل، ٢٠٠٠.

ثانياً المراجع الأجنبية

- 1 Ashforth, B.E., "The Experience of Powerlessness in Organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1989, Vol. 43, pp. 207-242.
- 2 Ashness, D., and Lashley, C., "Empowering Service Workers at Harvester Restaurants", *Personnel Review*, 1995, Vol. 24, No. 8, pp. 17-32.
- 3 Bandura, A., "Human Agency in Social Cognitive Theory", *American Psychologist*, 1989, Vol. 44, pp. 1175-1184.
- 4 Bandura, A., "Self-Efficacy: Toward, Unifying Theory of

- Behavioral Changes," *Psychological Review*, 1977, Vol. 84, pp. 191-215.
- 5 Beatty, R. W., and Ulrich, D.O., "Re-energizing The Mature Organization", *Organizational Dynamics*, 1991, Vol. 20, No. 1 pp. 16-30.
 - 6 Bell, C., and Zemke, R., "Do Service Procedures Tie Employees Hands?" *Personnel Journal*, 1988, Vol. 67, No. 9, pp. 77-83.
 - 7 Bentler, P.M., and Bonett, D.G.; "Significance Tests and Goodness of Fit in The Analysis of Covariance Structure", *Psychological Bulletin*, 1980, Vol. 88, pp. 588-606.
 - 8 Block, P., "How to Be The New kind of Manager", *Working Woman*, 1990, Vol. 15, No. 7, pp. 51-56.
 - 9 Block, P., "The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work", San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
 - 10 Bowen, D.E., and Lowler, E.E., "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and when", *Sloan Management Review*, 1992, Vol. 33, No. 3, pp. 31-39.
 - 11 Brass, D.J., and Burkhardt, M.E., "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior", *Academy of Management Journal*, 1993, Vol. 36, pp. 441-470.
 - 12 Brief, A.P., and Nord, W.R., "Meanings of Occupational Work.", Lexington, MA: Lexington Books, 1990.
 - 13 Burke, W.W., "Leadership As Empowering Others", in Srivasta,

S.(Eds.) *Executive Power*, San Fransisco: Joesey-Bass, 1986.

- 14 Conger, J.A., and Kanungo, R.N., "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of management Review*, 1988 Vol. 13, pp. 471-482.
- 15 Corsun, D.L., and Enz, C.A., "Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect of Support-Based Relationships", *Human Relations*, 1999, Vol. 52, No. 2, pp. 205-224.
- 16 Crozier, M., *The Bureaucratic Phenomenon* Chicago: University of Chicago Press, 1964.
- 17 DeCharms, R., *Personal causation: The Internal: Affective Determinants of Behavior*", New York: Academic press, 1968.
- 18 Deci, E.L., and Ryan, R.M., "The Support of Autonomy and The Control of Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1989, Vol. 53, pp. 1024-1037.
- 19 Deci, E.L., Connell, J.P. and Ryan, R.M. "Self-Determination in A Work Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 1989, Vol. 74, pp. 580-590.
- 20 Eccles, T., "The Deceptive Allure of Empowerment", *Long Range Planning*, 1993, Vol. 26, Vol. 6, pp. 13-21.
- 21 Gist, M., "Self-Efficacy: Implications for Organizatonal Behavior and Human Resource Management", *Academy of Management Review*, 1987, Vol. 12, pp. 472-485.

- 22 Gist, M., and Mitchell, T.N., "Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of its Determinants and Malleability" *Academy of Management Review*, 1992, Vol. 12, pp. 183-211.
- 23 Hackman, J.R. and Oldham, G.R., "*Work redesign*", Reading MA: Addison-Wesley, 1980.
- 24 Hanold, L.; "A Review of The Literature on Employee Empowerment", *Empowerment in Organizations*, 1997, Vol. 5, No. 4, pp. 1-11.
- 25 Hardy, C., and Leiba, S., "The Power Behind Empowerment: Implications for Research and Practice", *Human Relations*, 1998, Vol. 51, No. 4, pp. 451-483.
- 26 Hellriegel, D. and Slocum, J., "*Organization Behavior*", 2ed., New York: West Publishing Co., 1979.
- 27 Humphrey, J.W., "A Time of 10,000 leaders", *Executive Excellence*, 1991, Vol. 8, No. 6, pp. 17-18.
- 28 Jöreskog, K.G. and Sörbom, D., "*LISREL 8: Structural Equation Modeling with the Simplex Command Language*", Chicago: Scientific Software International, inc., 1993.
- 29 Kanter, R.M., "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, 1989, Vol. 33, pp. 499-517.
- 30 Kanter, R.M., "The New Managerial Work", *Harvard Business Review*, 1989, Vol. 66, pp. 85-92.

- 31 Keller, T., and Dansereau, F., "Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective", *Human Relations*, 1995, Vol. 48, No. 2, pp. 127-145.
- 32 Kirkman, B.L., and Rosen, B., "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, 1999, Vol. 42, No. 1, 58-74.
- 33 Kizilos, P., "Crazy about Empowerment", *Training*, 1990, Vol. 27, No. 12, pp. 47-56.
- 34 Lowler, E.E., *The Ultimate Advantage: Creating The High-Involvement Organization* ", San Francisco: Jossey Bass, 1992.
- 35 Martinko, M.J. and Gardner, W.L., "Learned Helplessness: An Alternative Explanation for Performance Deficits", *Academy of Management Review*, 1982, Vol. 7, pp. 195-204.
- 36 May, R. "Love and Will", New York: Dell, 1969.
- 37 Mulaik, S.A., et al., "Evaluation of Goodness-of-fit Indices for Structural Equation Models", *Psychological Bulletin*, 1989, Vol. 105, No. 3, pp. 430-455.
- 38 Parker, L.E., and Price, R.H., "Empowered Workers: The Effects of Managerial Support and Managerial Perceived Control on Worker's Sense of Control Over Decision Making", *Human Relations* 1994, Vol., 47, No. 8, , pp. 911-928
- 39 Pastor, J., "Empowerment: What It Is and What It Is Not" *Empowerment in Organizations*, 1996, Vol. 4, No. 2, pp. 1-4.

- 40 Quinn, R.E., and Spreitzer, G.M., "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", *Organizational Dynamics*, 1997, pp. 37-49.
- 41 Rotter, J.B., "Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement", *Psychological monographs*, 1966, Vol. 80, 1014-1053.
- 42 Sawyer, J.E., "Goal' and Process Clarity: Specification of Multiple Constructs of Role Ambiguity and A Structural Model of Antecedents and Consequences", *Journal of Applied psychology*, 1992, Vol. 22, pp. 130-142.
- 43 Schaeffer, O., "Empowerment as A business strategy", *Executive Excellence*, 1991, Vol. 8, No. 10, pp. 9-10.
- 44 Sewell, G. and Wilkinson, B. in Blyton, P., and Turnbull, p. (Eds.) "Empowerment or Emasculation? Shopfloor Surveillance in A total Quality Organization", *Reassessing Human Resource management*, age, London, 1994.
- 45 Sjoberg, L.G., Olsson, and Salay, F., "Cathectic Orientation, Goal Setting and Mood", *Journal of Personality Assessment*, 1983, Vol. 47, pp. 307-313.
- 46 Spreitzer, G.M., "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation, *Academy of Management Journal*, Vol. 38. No. 5, 1995, pp. 1442-1465.
- 47 Spreitzer, G.M., "Social Structural Characteristics of

Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, 1996, Vol. 39, No. 2, pp. 483-498.

- 8 Sullivan, K.D. Empowerment and control: A New Management Paradigm", *Educational Leadership*, Seattle, WA.: Seattle University, 1994.
- 9 Thomas, K.W., and Velthouse, B.A., "Cognitive Elements of Empowerment": An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 1990, Vol. 15, No-4, pp. 666-681.
- 10 Topaz, L. "Empowerment: Human Resource Management in The 90's", *Management Quarterly*, 1989/90, Vol. 30, No. 4, pp. 3-8.
- 11 Velthouse, B.A., "Creativity and Empowerment: A Complementary Relationship", *Review of Business*, 1990, vol. 12, No. 2, pp. 13-18.
- 12 Vogt, J. F., and Murrell, K. L., *Empowerment in Organizations*, San Diego: University Associates, 1990.
- 13 Wolfe, L.M., and Robertshaw, D. "Effects of College Attendance on Locus of control", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 43, pp. 802-810.

ملحق البحث

قائمة الاستقصاء

جامعة المنوفية

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

عزيزتى الموظفة ، عزيزى الموظف

تحية طيبة وبجد ،

تنشأ قيمة البحث العلمى من خلال إرتباطه الوثيق بالواقع العملى ، ويتعذر أداء الأعمال فى الواقع دون أسس وأصول علمية ومهنية ، ويجرى الباحث دراسة تحت عنوان « تمكين العاملين .. الأسباب والنتائج » ، ولذا فإننى أرجو التكرم بالمعاونة فى إجراء هذا البحث من خلال الإجابة على التساؤلات الواردة فى هذه القائمة .

وآمل فى الحصول على تعاونكم ، وأود أن أشير إلى أن ما تدلون به من أفكار وآراء لن يطلع عليها سوى الباحث ولن تستخدم تلك البيانات إلا لأغراض البحث العلمى .

وإنى إذ اشكركم لحسن تعاونكم معى ، وأرجو أن تتفضلوا بقبول وافر زياراتى وتقديرى

الباحث

١- فيما يلي مجموعة من العبارات التي ترتبط بابعاد عمك الحالي. برجاء وضع علامة (✓) لى العمود الذى يعبر عن (ايك بشأن كل عبارة من هذه العبارات :

العبارة	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١ إن ممارستى لمهام عملى تمنحنى الشعور بالأهمية					
٢ يتطلب أداء مهام وظيفتى تطوير المهارات المتوافرة حالياً.					
٣ أتمتع باستقلالية كبيرة فى تحديد أسلوب أداء المهام المطلوبة منى .					
٤ أجد فى أدائى لعملى قيمة ومغزى شخصى بالنسبة لى.					
٥ يتطلب أداء عملى جهود تفوق إمكانياتى فى الوقت الحالى.					
٦ أمارس تأثير كبير على ما يتخذ من قرارات فى إدارتى.					
٧ أشارك فى صياغة محتوى وظيفتى.					
٨ لدى صلاحية التعاون والتنسيق مع الآخرين.					
٩ كثيراً ما يسند إلى أداء أعمال لا تتوافق مع مهارتى وقدراتى.					
١٠ لدى نفوذ قوى على مجريات الأمور بمكان عملى.					
١١ يمكننى أن أحدد بنفسى كيفية التعامل مع المواقف والمشكلات التى تحدث أثناء العمل.					
١٢ أمارس قدر كبير من الرقابة على ما يحدث فى إدارتى.					
١٣ أحدد بنفسى أسلوب الاتصال بالآخرين.					
١٤ لا تتبجح ظروف العمل الحالية فرصة كافية للتصرف دون الرجوع إلى رؤسائى					

س٢ - فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بظروف عملك . برجاء وضع علامة (✓) في العمود الذي يعبر عن رأيك بشأن كل عبارة من هذه العبارات :

م	العبارة	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١٥	يحرص رئيسي دائماً على التعرف على مشاعر العاملين معه إزاء القرارات التي يتخذها.					
١٦	في الكثير من الأحيان لا أجد المساعدة الكافية من زملاء لأداء عملي.					
١٧	يقوم رئيسي بتشجيع العاملين معه لتنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.					
١٨	اعتقد أنه لا توجد رؤية واضحة لدى كثير من العاملين عن الأهداف المطلوب تحقيقها					
١٩	يشجع الرؤساء العاملين معهم على التعبير عن آرائهم حتى لو كانت مخالفة للقرارات المزمع اتخاذها.					
٢٠	نظام الحوافز يحتاج إلى بعض التطوير والتحسين.					
٢١	يحرص الرؤساء على تعريف العاملين بالإنجازات المطلوب تحقيقها.					
٢٢	لا يهتم رئيسي بتفسير تصرفاته وقراراته للعاملين معه.					
٢٣	يمكن الحصول على نظام أفضل للحوافز عند إضافة أنواع جديدة من الحوافز.					
٢٤	غالباً لا أجد المساعدة الكافية من جانب رؤسائي لحل المشكلات التي تواجهني أثناء عملي.					
٢٥	غالباً لا توجد فرصة كبيرة للحوار مع رئيسي بشأن النتائج المتعلقة بمستوى أدائي مع العمل.					
٢٦	كثيراً ما يمضي وقت طويل حتى أحصل على البيانات اللازمة لأداء عملي من الإدارات الأخرى.					
٢٧	عادة ما يعبر رئيسي عن استحسانه للمقترحات المقدمة من مرؤوسيه.					
٢٨	ليس من السهل الحصول على تعاون زملاء لحل المشكلات المتعلقة بالعمل.					

العبرة

رقم	موافق جداً	موافق	محدد	مخبر	موافق على	موافق على
٢٩						هناك كفاءات ومهارات تستحق حوافز أعلى من الحوافز الفعلية.
٣٠						غالباً ما تقابل مقترحات بعض الزملاء بشأن تطوير وتحسين الأداء، بعدم الاستحسان من الزملاء الآخرين.
٣١						فى بعض المواقف أفتقد إلى مؤازرة وتشجيع الزملاء فى العمل.
٣٢						كثيراً ما يحدث تعارض بين قيامى بأداء مسئولياتى فى العمل ووفائى بالتزاماتى العائلية.
٣٣						أجد بعض التضارب فى الأوامر والتعليمات التى أتلقاها لتعدد الجهات التى تصدرها.
٣٤						كثيراً ما يحجم رئيس عن تزويدى بالمعلومات الضرورية لأداء عملى.
٣٥						عادة لا توجد فرصة كبيرة لتبادل المعلومات والرأى الفنى مع الرؤساء حول مشكلات العمل.
٣٦						اعتقد أن هناك اختلافاً بين تصورى للمهمة الأساسية عندما قبلت تلك الوظيفة وما أقوم به الآن من مهام.
٣٧						فى بعض الأحيان لا أستطيع تحديد النتائج التى يريد رؤسائى الوصول إليها.
٣٨						فى الكثير من المواقف لا أجد الوضوح الكافى للسلطة الممنوحة لى.
٣٩						عادة أضطر إلى تأجيل بعض ارتباطاتى الأسرية بسبب تعارضها مع ظروف عملى.
٤٠						كثيراً ما أفكر فى الانتقال إلى العمل فى جهة أخرى.
٤١						أجد بعض الغموض بشأن الانجازات المطلوب منى تحقيقها.
٤٢						يحرص رئيسى على مكافأة الأداء الجيد.
٤٣						لو أتاحت لى فرصة مناسبة للإلتحاق بعمل آخر لانتقلت على الفور.

س ٣ - فيما يلي بعض الآراء المتعلقة بالحياة بصفة عامة . برجاء وضع علامة (✓) في العمود الذي يعبر عن رأيك بشأن كل عبارة من هذه العبارات :

م	العبارة	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
٤٤	اعتقد أن هناك حالات كثيرة من النجاح في الحياة ترجع أساساً إلى الحظ.					
٤٥	من المطلوب أن يكون لدى الفرد معارف من ذوى النفوذ بدلاً من الاعتماد على قدراته ومهاراته الشخصية لتحقيق مصالحه.					
٤٦	يمكن أن يكون أفضل تصرف لمواجهة المشكلات الهامة في بعض الحالات هو تركها للظروف.					
٤٧	من المؤكد أن العلاقات الشخصية يمكن أن تؤثر بدرجة كبيرة في الوصول إلى المناصب.					
٤٨	من المحتمل أن تكون المصادفة هي العامل الأساسي في تحديد المستقبل الوظيفي للفرد					
٤٩	لا يتوقف تحقيق الأهداف على مجرد توفر المهارات والقدرات فقط.					