

أثر تفويض السلطة والتدريب على التمكين النفسي للعاملين دراسة حالة وحدة المنتجات السمراء في مؤسسة كوندور د. زكية ججيث

- جامعة محمد البشير الإبراهيمي [zakia.djedjig@univ-bba.dz]

تاريخ القبول: 2021/12/23

تاريخ المراجعة: 2021/12/09

تاريخ الإيداع: 2019/07/17

ملخص

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير كل من تفويض السلطة والتدريب على التمكين النفسي للعاملين بوحدة المنتجات السمراء في مؤسسة كوندور من خلال اختبار إحصائي لنموذج مقدر على عينة عشوائية حجمها (98) مفردة تشمل الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ التابعين لهذه الوحدة، تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وبعد التحليل الإحصائي للبيانات المجمع بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية أظهرت النتائج أن تفويض السلطة والتدريب يؤثران في التمكين النفسي للعاملين وأن التدريب يؤثر أكثر من تفويض السلطة، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة منح المزيد من الصلاحيات للأفراد في كل ما يتعلق بمهامهم وضرورة التنوع في البرامج التدريبية لزيادة الشعور بالتمكين النفسي لدى العاملين .

الكلمات المفتاحية: تفويض سلطة ؛ تدريب ؛ تمكين نفسي ؛ مؤسسة كوندور.

The impact of the delegation of authority and training in psychological empowerment of employees: Casestudy of the black products unit in Condor.

Abstract

The purpose of this study is to determine the impacts of the delegation of authority and training on psychological empowerment of the employees. The study was conducted on ninety-eight persons. A questionnaire was used to collect data which were subsequently analyzed statistically by SPSS. The results show that delegation of authority and training both affect the autonomy of the employees. Nevertheless, training affects more than delegation of authority. Besides, the results indicate the need to grant more empowerment to employees regarding their work and show the necessity of diversifying training programs.

Keywords: delegation of authority, training, psychological empowerment, Condor.

L'impact de la délégation des autorités et d'entraînement sur l'autonomisation psychologique des employés: étude de cas de l'unité des produits bruns à Condor

Résumé

L'objectif de cette étude consiste à révéler l'impact de la délégation des autorités et d'entraînement sur l'autonomisation psychologique. L'étude est menée sur un échantillon de (98) personnes composé de cadres et d'agents de maîtrise et d'exécution. Les résultats ont montré que la délégation des autorités et d'entraînement a une incidence sur l'autonomisation psychologique des travailleurs; l'étude a conclu à la nécessité de donner plus d'autorités pour tout ce qui concerne leurs tâches et de diversifier les programmes de formation afin de renforcer le sentiment d'autonomisation psychologique des travailleurs.

Mots-Clés : Délégation des autorités, entraînement, autonomisation psychologique, Condor.

المؤلف المرسل: زكية ججيث، zakia.djedjig@univ-bba

أدركت المؤسسات الاقتصادية أن المورد البشري أصبح مصدرا للثروة المعرفية والفكرية والتميز المستدام فتوجهت نحو البحث عن طرق لاستثمار وتوظيف كل ما يمتلكه هؤلاء الأفراد من معارف وقدرات ومهارات. مما أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم الإدارية المركزة على الفرد العامل لحثه على استخدام كل ما يمتلكه من كفاءات أثناء أدائه لمهامه. ومن المفاهيم الإدارية المعاصرة المركزة على العنصر البشري نجد مفهوم التمكين النفسي والذي عرف رواجاً فكرياً كبيراً من طرف الباحثين في فترة الثمانينيات والتسعينيات من القرن الحالي وذلك ضمن المقاربات النظرية لمفهوم التمكين والتي بينت اتفاقهم بالإجماع على أهمية التمكين النفسي في جعل الأفراد أكثر كفاءة في أداء المهام وأكثر فاعلية في تحقيق الأهداف.

يعتبر التمكين النفسي تمكين تحفيزي يؤثر بشكل غير مباشرة على إدراك العامل لكفاءاته وفعاليته في إنجاز المهام وعلى الشعور بأهميته وأهمية دوره في العمل، وقد اتفق الباحثون الإداريون على أهمية التدخلات الإدارية لتفعله، لذا توجهت العديد من المؤسسات نحو تبني أساليب إدارية تسمح بتهيئة ظروف عمل مواتية لجعل أفرادها ممكنين نفسياً.

ورغم تنوع وتعدد الممارسات الإدارية التي قد تكون فاعلة في زيادة الشعور بالتمكين النفسي لدى العامل، فإن تفويض السلطة والتدريب قد يساهمان بشكل مباشر في تنميته، باعتبار أن عملية تفويض السلطة تسمح للفرد بأن يكون شخصاً مبادراً ومسؤولاً عن قرارات ترتبط بمهام عمله، كما أن التدريب يساهم وبشكل مباشر في زيادة ثقة العامل في نفسه نتيجة الزيادة في تطوير معارفه، وعليه نأتي إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير كل من تفويض السلطة والتدريب على التمكين النفسي للعاملين بالوحدة محل الدراسة ؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي التساؤلان التاليان:

- ما مدى تأثير تفويض السلطة على التمكين النفسي للعاملين بالوحدة محل الدراسة؟

- ما مدى تأثير التدريب على التمكين النفسي للعاملين بالوحدة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

تم اختبار كل من الفرضية الرئيسية والفرضيتين الفرعيتين التي صيغت على النحو التالي:

- يؤثر كل من تفويض السلطة والتدريب معاً تأثيراً إيجابياً على التمكين النفسي للعاملين بالوحدة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي (0.05).

- يؤثر تفويض السلطة تأثيراً إيجابياً على التمكين النفسي للعاملين بالوحدة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي (0.05).

- يؤثر التدريب تأثيراً إيجابياً على التمكين النفسي للعاملين بالوحدة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي (0.05).

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع كل من تفويض السلطة والتدريب بوحدة المنتجات السمراء في مؤسسة كوندور.

- قياس مستوى التمكين النفسي لدى العاملين بوحدة المنتجات السمراء في مؤسسة كوندور.

- معرفة مدى تأثير تفويض السلطة على التمكين النفسي للعاملين.

- معرفة مدى تأثير التدريب على التمكين النفسي للعاملين.
 - معرفة أي المتغيرين (تفويض السلطة، التدريب) الأكثر تأثيراً على التمكين النفسي للعاملين.
 - حصر ما يجب التركيز عليه في كل من عمليتي التفويض والتدريب للارتقاء أكثر بالتمكين النفسي للعاملين.
 - الخروج باقتراحات من شأنها مساعدة المؤسسة في تفعيل الممارسات الإدارية المحققة للتمكين النفسي.
- أهمية الدراسة:**

تتجلى أهمية الدراسة في أهمية الموضوع، فالمورد البشري الممكن نفسياً يكون قادراً على الإبداع من خلال توظيف كل ما يمتلكه من طاقات، وفي ظل الاهتمام المتزايدة التي يحظى به من طرف مؤسسات الأعمال أصبح من الضروري فهم وتبني سياسات إدارية وتطبيق أساليب عملية كآليات تحفيزية تجعل الفرد العامل يسعى تلقائياً إلى تحقيق الأفضل.

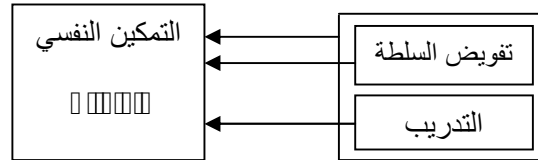
منهج الدراسة:

تم إتباع المنهج الوصفي باستخدام أداة البحث المكتبي للوصف النظري، وإتباع إجراءات الدراسة الميدانية بأسلوب تحليلي لوصف وتحليل واقع كل من تفويض السلطة والتدريب وأثرهما في التمكين النفسي للعاملين في الوحدة محل الدراسة وذلك بعد المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة.

نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة المقترح من متغيرين مستقلين يتمثلان في تفويض السلطة والتدريب ومتغير تابع يتمثل في التمكين النفسي (انظر الشكل 1).

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

يبين النموذج التأثيرات التي يتم دراستها وهي أثر كل من تفويض السلطة والتدريب على التمكين النفسي للعاملين كل على حدة ثم دراسة أثرهما معاً ليتجلى مدى أهميتهما في تحسين الشعور بالتمكين النفسي للعاملين.

الدراسات السابقة:

من بين الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد متغيراته ما يلي:

- مصطفى محمد الكرياي: التمكين النفسي للعاملين بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر" مقال، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 18، العدد 2، ماي 2011. هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لمستوى التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل الحكومي في مصر، وأجريت الدراسة على عينة قوامها 284 مفردة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، وتوصل البحث إلى وجود اختلاف في الأهمية النسبية لتأثير أبعاد القيادة التحويلية على الانحرافات السلوكية للعاملين، كما أوضحت النتائج أن التمكين النفسي يؤثر في مستوى ونوعية الانحرافات السلوكية للعاملين، ويقوم بدور وسيط جزئياً من خلال إحداث علاقة تفاعلية مع القيادة التحويلية التي تعزز من دورها في التقليل من الانحرافات السلوكية، وفي ضوء نتائج الدراسة

اقترح الباحث مجموعة من الاقتراحات مرتبطة باختيار وتدريب القيادات الإدارية وتنمية مهاراتها، وإعادة النظر في وصف الوظائف الحكومية ووضع برنامج متكامل للتقليل من الانحرافات السلوكية.

- Azize Ergeneli, Güler Sağlam Arı, Selin Metin, Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers, Journal of Business Research, Volume 60, Issue 1, January 2007.

تبحث هذه الدراسة في العلاقات بين كل من التمكين النفسي الشامل وأبعاده الأربعة (المعنى، والتأثير، وتقدير المصير والكفاية) والثقة في المديرين المباشرين الناتجة عن المعرفة والتأثير، وقد تم أخذ بعض العوامل الديموغرافية بعين الاعتبار كمتغيرات تحدد تأثيرها على العلاقة بين التمكين النفسي والثقة وقد أجريت الدراسة على عينة حجمها (220) من مديري البنوك في أنقرة بتركيا، وبينت النتائج وجود علاقة مهمة بين الثقة في المديرين المباشرين والتمكين النفسي بشكل عام. على الرغم من أن الثقة ترتبط بمعنى وجوانب الاختصاص، إلا أن الثقة القائمة على التأثير مرتبطة ببعد التأثير فقط. كما بينت النتائج عدم وجود أي علاقة بين أي نوع من الثقة في المدير المباشر وتقدير المصير.

- Sally A. Carles: Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship Between Psychological Climate and Job Satisfaction?, Journal of Business and Psychology, Vol. 18, No. 4, Summer 2004

اختبرت الدراسة نموذجاً يفترض التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين البيئة النفسية والرضا الوظيفي على عينة حجمها (174) موظف لخدمة العملاء، وبينت النتائج أن التمكين النفسي يلعب دور الوسيط للعلاقة بين المناخ والرضا الوظيفي، كما بينت النتائج أن المعنى والكفاية هما البعدان المسؤولان إلى حد كبير عن تأثيرات هذه العلاقة.

- ممدوح سودي منوخ الطفيري: أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت: دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الدينية والعمل رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تفويض السلطة على أداء العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بمدينة الكويت، وتم جمع البيانات من خلال استبانة من عينة حجمها (174) موظف وموظفة، وبعد تحليل النتائج تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية ومعنوية بين تفويض السلطة وأبعاده الإدارية والفنية والمالية وبين فعالية الأداء، كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية ومعنوية بين اتخاذ القرارات وفعالية الأداء.

- مبارك عبد الله الغنزي: علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2009. هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تفويض السلطة التي يمنحها مديرو المدارس في منطقة تبوك التعليمية إلى وكلائهم وعلاقتها بدرجة التفويض وإبداعهم الإداري، بإجراء دراسة على عينة عشوائية حجمها (159) مفردة وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من تفويض الصلاحيات ووجود إبداع إداري مرتفع. كما بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التفويض والإبداع ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغيري المرحلة الابتدائية والخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة منح المزيد من الصلاحيات.

- عائدة عبد العزيز علي نعمان: علاقة التدريب بأداء العاملين في الإدارة الوسطى - دراسة حالة جامعة تعز في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق

الأوسط للدراسات العليا، 2008. هدفت الدراسة إلى قياس علاقة التدريب بأداء العاملين في الإدارة الوسطى بالجامعة والمقارنة بين قياس اتجاهات القيادات الإدارية والعاملين في ما يخص العملية التدريبية، وبعد إجراء الدراسة على عينة حجمها (188) مفردة وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي، توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في اختيار الأساليب التدريبية كما توصلت إلى أن أساليب اختيار المتدربين غير فعالة وأن عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية.

- سامي علي أبو الروس، إبراهيم عبد المجيد القوقا: أثر التدريب على نمو وربحية المشروعات الصغيرة في فلسطين: دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة في قطاع غزة) مقال، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد 13، العدد 1 (A)، 2011. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب وانعكاسه على المشروعات الصغيرة في قطاع غزة، وأجريت الدراسة على عينة حجمها (122) مفردة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي وأظهرت النتائج أن للتدريب أثرا فاعلا في نمو وربحية المشروعات الصغيرة لدوره في تطوير مهارات وقدرات أصحاب المشروعات وتوظيفهم للمعارف والمهارات التي تعلموها من خلال التدريب. كما بينت الدراسة أنه لا أثر لنوع الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والدورات التدريبية على التدريب وربحية المشاريع، وأوصت الدراسة بضرورة رعاية الأفكار الريادية للمشاريع وعقد ورشات للاحتياجات التدريبية.

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تناولت الموضوع بعرض شامل، أي دراسة أثر كل من المتغيرين المستقلين على المتغير التابع على حدة ثم دراسة أثرهما مجتمعة، وتختلف أيضا عن الدراسات السابقة من حيث الربط بين المتغيرات المدروسة وعلاقة التأثير بينهما، أما مجال استفادة هذه الدراسة من الدراسات السابقة سواء المذكورة أو غير المذكورة فينحصر في الإثراء النظري والكشف عن مقاييس المتغيرات.

1- المفاهيم النظرية:

1-1- تفويض السلطة: هي "عملية نقل ومنح بعض اختصاصات الرئيس إلى المرؤوس للقيام ببعض مهام المنظمة مع إبقاء المسؤولية قائمة على الطرفين"⁽¹⁾. تعرف أيضا بأنها "منح الأفراد العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها لتضمن لهم حرية التصرف"⁽²⁾. وتتم هذه العملية من خلال آليات عديدة منها إشراك الأفراد في وضع الأهداف ومعايير الأداء، وإشراك الأفراد في تطوير حلول المشكلات بأنفسهم، وتشكيل فرق تدبر نفسها بنفسها، ومساعدة الأفراد على التعلم من أخطائهم، وتشجيع التنمية الذاتية المستمرة للأفراد، ومنح الثقة للأفراد ومعاملتهم كناضجين⁽³⁾.

وأشار (Even F Ortiz & al) إلى أن الهدف الرئيسي لتفويض السلطة هو التشجيع على الاستخدام الكفاء لموارد المؤسسة وجعلها أكثر مرونة واستجابة لتعزيز أدائها الكلي، حيث يتحسن الأداء عندما يتم تفويض السلطات الإدارية مباشرة إلى من هم أقرب إلى العمل وأوثق صلة به⁽⁴⁾. واختصر (Thomas Brown) أهمية تفويض السلطة بالنسبة للرئيس/ المرؤوس في أنه يزيد من الثقة والتواصل، ويمكن من تحقيق الأهداف التي تتطلب جهودا مشتركة، أما بالنسبة للمؤسسة فتؤدي إلى توفير الأموال وزيادة الإنتاجية العامة والكفاية نتيجة أفضل تخصيص للمهام واستخدام للموارد⁽⁵⁾. ويتوقف تحقيق النتائج الإيجابية للتفويض على اتباع المديرين لثمانية مبادئ ثبتت صحتها عمليا وهي التفويض بوضوح واكتمال والسماح بالمشاركة في تفويض المهام وترسيخ التكافؤ

بين السلطة والمسؤولية والتفويض لأدنى مستوى تنظيمي ممكن وتقديم دعم كافٍ للمهام المفوضة وتركيز المسألة على النتائج والتفويض بطريقة متناسقة وتجنب التفويض للأعلى⁽⁶⁾.

2-1- التدريب: هو "نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد وتزويدهم بالمعلومات الضرورية، لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاية ممكنة"⁽⁷⁾. ويعرف أيضا بأنه "عملية الوصول بالطاقات البشرية في المؤسسة للمستوى الأدائي المطلوب والمرغوب فيه سلوكا واتجاها وذلك انطلاقا من مستوى الأداء الحالي"⁽⁸⁾.

ويتطلب التغيير الفعلي لسلوك العاملين من خلال برنامج التدريب كل من تكييف مواقف المتدربين ليصبحوا متحمسين ومستعدين للتعليم وتمكين العاملين من تعلم الجديد والتفكير فيه، وتطبيق المعلومات النظرية في مكان العمل لترسيخها، وتصحيح سوء الفهم أثناء التطبيق قبل أن يتحول إلى ممارسات، والمتابعة والدعم لضمان الالتزام بنتائج التدريب من خلال برامج محددة للمتابعة⁽⁹⁾.

3-1- التمكين النفسي: يركز مفهوم التمكين النفسي على الدوافع الذاتية... وهو يشير إلى "مجموعة من الحالات النفسية التي لا غنى عنها للأفراد نتيجة شعورهم بالاستقواء وبنوع من السيطرة على عملهم"⁽¹⁰⁾. وهو "بناء نفسي إدراكي أقرب إلى زيادة مشاعر الكفاية الذاتية أو مهمة مرتبطة بدافع داخلي. ويوصف بأنه شعور يعتقد الموظف"⁽¹¹⁾. ووصف (Thomas & Velthouse) التمكين النفسي بأنه "الالتزام داخلي للأفراد اتجاه مهامهم". كما قدما نموذجا يتكون من أربعة أبعاد مهمة هي التأثير والكفاية والمغزى والاختيار⁽¹²⁾. وتبنى (Kanungo & Velthouse) المقاربة النفسية للتمكين على أنها "ممارسة لتحسين مشاعر الكفاية الذاتية بين الأفراد في التنظيم من خلال تحديد وإزالة الظروف التي تعزز الشعور بالعجز في الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية مع توفير تقنيات الوصول إلى المعلومات الفعالة"⁽¹³⁾.

إن أكثر أبعاد التمكين النفسي اتفاقا عليها بين الباحثين هي⁽¹⁴⁾:

1-3-1- المعنى (المغزى): هو اعتقاد الفرد بأن عمله مهم وهو إدراك وإحساس أو شعور الفرد بقيمة عمله وأهمية أهدافه.

2-3-1- المقدرة (الكفاية): يشير إلى قدرة الموظف على أداء أنشطة العمل بمهارة، وتشير إلى الدرجة التي يمكن للفرد القيام بأنشطة مهمة بمهارة عندما يحاول القيام بذلك. ويجب أن يشعر الموظف بمقدرته على الانغماس في السلوكيات التي تتطلبها البيئة.

3-3-1- الاستقلالية (تقرير الذات): تعني سيطرة الفرد على الطريقة التي يتم إنجاز العمل بها ببراعة، وهي ترتبط بالإدراك والاختيار.

4-3-1- التأثير: الدرجة التي يمكن للفرد أن يؤثر فيها على النتائج الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية في العمل.

4-1- علاقة تفويض السلطة والتدريب بالتمكين النفسي للعاملين: إن الباحثين (Thomas & Velthouse) اللذين يفضلان وجهة نظر التمكين بوصفها بناءً نفسياً اعترفاً بأهمية وأثر التدخل الإداري لتفعيله من خلال الأجور وأسلوب الإشراف والمعرفة بالعمل، وبالمثل بينت (Spreitzer) خلال (1996/1995) أن تمكين الموظف يتضح في إدراك المعنى والكفاية وتقرير المصير والتأثير، مع ضرورة توفير مجموعة من الممارسات التي تؤدي أو تحقق التمكين النفسي كالمعلومات عن الأهداف التنظيمية والأداء ومنح حرية التصرف، وتقديم المكافآت على أساس الأداء⁽¹⁵⁾.

يتبين مما سبق أن رواد التمكين النفسي يتفوقون على أهمية تدخل المؤسسة لتعزيز الشعور بالتمكين النفسي لدى العاملين من خلال ممارسات إدارية منها منح حرية التصرف وأساليب الإشراف وتفويض السلطة التي تجعل الأفراد يشعرون باستقلاليتهم في تأدية مهامهم ويتأثرون في بيئة عملهم وتمنحهم القوة والإرادة في تحقيق الأفضل. كما تبين أن الباحثين اتفقا على أهمية المعرفة بالعمل والأداء اللذين لا يتحققان إلا بتدريب العاملين على متطلبات الوظيفة من أجل زيادة معرفتهم وتطوير كفاياتهم، الأمر الذي يمنحهم الثقة بالنفس والشعور بقدرتهم على إنجاز مهامهم.

2- الدراسة الميدانية: دراسة حالة وحدة المنتجات السمرء التابعة لمؤسسة كوندور:

2-1- الحيز المكاني للدراسة:

تمت الدراسة الميدانية في شركة "كوندور" وبالصبط في وحدة المنتجات السمرء، فالمؤسسة مهيكلية إلى (14) وحدة تنظيمية منها "وحدة المنتجات السمرء" المتخصصة في إنتاج أجهزة التلفاز والمستقبل الرقمي، وتسوق كل منتجاتها الالكترونية كأجهزة الاستقبال الرقمي والتلفاز، والهواتف النقالة، وأجهزة الحاسوب ومنتجات الإعلام الآلي والمكيفات الهوائية وأجهزة التبريد والتسخين والثلاجات بالعلامة التجارية (Condor Electronics).

2-2- الطريقة والإجراءات:

2-2-1- منهج الدراسة: تم استخدام "منهج وصفي بأسلوب تحليلي" باتباع إجراءات تقصي مطبقة على مجتمع البحث الخاص بالحالة محل الدراسة، عن طريق الاستعانة بالعينة والاستبانة والأدوات الإحصائية للتحليل.

2-2-2- أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبانة (انظر الملحق رقم 1) كأداة لجمع البيانات من مجتمع البحث كونها الأداة المناسبة لمثل هذا النوع من الدراسات وتكونت من أربعة محاور هي:

المحور الأول: خاص بالبيانات العامة وقد اكتفت الدراسة بتحديد " المؤهل العلمي والمركز الوظيفي والخبرة " للمبحوثين باعتبارها البيانات الأكثر أهمية بالنسبة لمتغيرات الدراسة من وجهة نظر الباحثة.

المحور الثاني: خاص بتفويض السلطة ويشمل (5) عبارات لقياسه.

المحور الثالث: خاص بالتدريب ويشمل (6) عبارات لقياسه.

المحور الرابع: خاص بالتمكين النفسي ويشمل (5) عبارات لقياسه.

وتم قياس بيانات المحور الأول الخاص بالخصائص الوظيفية للمبحوثين باستخدام المقياس الاسمي. بينما تم قياس العبارات الخاصة بمحاور متغيرات الدراسة باستخدام المقياس المركب لـ (Likert) لكن بالعبارات الوصفية (دائما، غالبا، نادرا أحيانا، أبدا) وإعطاء رقم وزني لكل عبارة على الترتيب (5، 4، 3، 2، 1).

2-2-3- مجتمع الدراسة: يتمثل حجم مجتمع الدراسة في مجموع الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ التابعين لوحدة المنتجات السمرء المتخصصة في إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي وعددهم 523 فرد.

2-2-4- عينة الدراسة: استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة وبلغ حجم عينة الدراسة (98) مفردة بنسبة (18,4%) من حجم المجتمع. وتعد هذه النسبة مقبولة جدا لمثل هذا النوع من الدراسات. وقد تم معالجة البيانات المجمعة بالبرنامج الإحصائي المذكور سابقا.

2-2-5- أساليب التحليل: تم استخدام النسب المئوية لتحديد خصائص المبحوثين ومعامل (ألفا كرونباخ) لاختبار ثبات إجابات المبحوثين حول العبارات الواردة في الاستبانة، واستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى تفويض السلطة والتدريب والتمكين النفسي للمبحوثين، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي

لمعرفة هل توجد فروقات في إجابات المبحوثين تبعاً لخصائصهم الوظيفية. وتم استخدام معامل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة أثر تفويض السلطة والتدريب على التمكين النفسي للعاملين محل الدراسة.

2-2-6- مقياس التحليل: تم استخراج مقياس التحليل وفق الخطوات التالية⁽¹⁶⁾:

- حساب المدى حيث يساوي $4=1-5$

- حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات) إذن هو $0.80 = 5/4$

- استخراج الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي وهي من [1 إلى $0.80+1$] وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية ومنه فإن تفسير النتائج يكون وفق المقياس المبين في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (01) : مقياس تحليل المحاور

قيمة المتوسط الحسابي	[1.80 -1]	[2.60-1.80]	[3.40-2.60]	[4.20 -3.40]	[5 - 4.20]
المقياس	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

2-3- النتائج ومناقشتها:

2-3-1- اختبار ثبات الاستبانة: للتأكد من ثبات محتوى الاستبانة تم اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) وبينت النتائج (انظر الملحق رقم 2) أن قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل بلغت (0.92) وقيمة معامل الثبات لعبارة تفويض السلطة بلغت (0.78) وللتدريب بلغت (0.83) وللتمكن النفسي بلغت قيمة (0.81) أي أن معامل الثبات للاستبانة ككل ولكل محاورها قوي جداً، وهذا يعني أن أغلب إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة صادقة وتتبعكس على الصدق الداخلي ومنه يمكننا الاطمئنان إلى نتائج الاستبانة وتعميمها.

2-3-2- توصيف عينة البحث: بينت نتائج حساب النسب المئوية (انظر الجدول 2) أن عينة الدراسة تشمل (51) جامعياً و(47) بمستوى ثانوي وأقل وهذا يدل أن المؤسسة توظف خريجي الجامعات وغير الجامعيين بشكل ملحوظ. كما تبين من النتائج أن العينة تشمل (21) إطاراً و(74) عون تحكم و(3) عون تنفيذ. ويمكن إرجاع تفوق عدد كل من الإطارات وأعوان التحكم على عدد أعوان التنفيذ إلى أن أعوان التنفيذ في وحدة الإنتاج يصعب عليهم ملء الاستبانة وهذا بشهادة إطار في مصلحة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة أثناء إجراء مقابلة معه. كما بينت النتائج أن العينة تشمل (9) مبتدئين و(34) قليلي الخبرة و (37) عاملاً متوسط الخبرة و(18) عاملاً ممن يمتلكون خبرة كبيرة في مجال عملهم. وهذا يدل أن المؤسسة توظف باستمرار العمال بسبب توسعها في مجال عملها.

الجدول رقم (02) : الخصائص الوظيفية لأفراد عينة البحث

المؤهل العلمي				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cu Percent
Valid ثانوي أو أقل	47	48,0	48,0	48,0
جامعي	51	52,0	52,0	100,0
Total	98	100,0	100,0	

المركز الوظيفي				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cu Percent
Valid إطار	21	21,4	21,4	21,4
عون تحكم	74	75,5	75,5	96,9
عون تنفيذ	3	3,1	3,1	100,0
Total	98	100,0	100,0	

الخبرة في مجال العمل				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cu Percent
Valid مبتدئ	9	9,2	9,2	9,2
قليل الخبرة	34	34,7	34,7	43,9
متوسط الخبرة	37	37,8	37,8	81,6
خبرة كبيرة	18	18,4	18,4	100,0
Total	98	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS 19)

3-3-2- واقع تفويض السلطة والتدريب ومستوى التمكين النفسي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة:

بيّنت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (انظر الجدول رقم 3) أن مستوى تفويض السلطة للعاملين مرتفع بقيمة (3.56) وانحراف معياري قدره (0.58). كما تبين أن كل عباراته تقع ضمن المجال المرتفع مما يدل أن المؤسسة تفوض جزءاً من صلاحياتها للعاملين، وتبين أيضاً أن المدراء يشجعون مرؤوسيهـم على اتخاذ القرارات أكثر من منحهم صلاحيات اتخاذ كل القرارات المرتبطة بعملهم. حيث جاءت هذه العبارة في الترتيب الأخير. والسبب قد يكون راجعاً إلى عدم ثقة الرؤساء الكاملة في قدرات مرؤوسيهـم.

وبيّنت النتائج أن المؤسسة تقوم بعملية التدريب بمستوى مرتفع إذ بلغ المتوسط العام قيمة (3.46) بانحراف معياري (0.63) والذي يعني عدم تشتت إجابات المبحوثين، رغم وجود عبارتين تقعان في المستوى المتوسط تدلان على أن فرص التدريب غير متاحة بشكل متساوي بين العمال، كما أن البرامج التدريبية متوسطة في كفايتها رغم أن إدارة المؤسسة تهتم بالتنوع في البرامج التدريبية.

وبيّنت النتائج أن مستوى شعور العاملين بالتمكين النفسي مرتفع إذ بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.49) بانحراف معياري (0.60) الذي يدل على عدم تشتت إجابات المبحوثين، كما بيّنت النتائج أن مستوى شعور الأفراد بمهارة أدائهم متوسط في حين أن أكثر ما يشعرون به هو السيطرة على مهامهم، حيث احتلت العبارة الترتيب الأول والسبب قد يكون مرتبطاً بعدم كفاية البرامج التدريبية.

الجدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
ع1	98	3,84	,756
ع2	98	3,39	,820
ع3	98	3,48	,735
ع4	98	3,48	,828
ع5	98	3,65	,839
تفويض_السلطة	98	3,5673	,58412
ع6	98	3,62	,793
ع7	98	3,30	,852
ع8	98	3,30	,899
ع9	98	3,48	,899
ع10	98	3,52	,840
ع11	98	3,56	,813
التدريب	98	3,4626	,63161
ع12	98	3,76	,690
ع13	98	3,24	,813
ع14	98	3,48	,911
ع15	98	3,42	,824
ع16	98	3,58	,759
تمكين_نفسى	98	3,4959	,60869
Valid N (listwise)	98		

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS 19)

2-3-4- الفروقات في إجابات المبحوثين تبعاً للمؤهل العلمي والمركز الوظيفي والخبرة: بينت نتائج تحليل التباين الأحادي (انظر الجدول رقم 4) عدم وجود فروقات في إجابات المبحوثين، حيث بلغت مستوى الدلالة المعنوية لإجاباتهم تبعاً لمؤهلهم العلمي أكثر من (0.05). وبالنسبة لمتغير تفويض السلطة بلغ مستوى الدلالة (0.908) وبالنسبة لمتغير التدريب بلغ (0.693) وبالنسبة للتمكين النفسي بلغ (0.246). وهذا يدل أن الأفراد لديهم تقييم متقارب فيما يخص سياسة المؤسسة في التفويض والتدريب اتجاه عمالها. كما بينت النتائج أن جميع أفراد العينة يشعرون بالتمكين النفسي المرتفع بغض النظر عن مؤهلهم العلمي.

وبينت النتائج عدم وجود فروقات في إجابات المبحوثين تبعاً لمركزهم الوظيفي، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة بالنسبة لتفويض السلطة والتدريب والتمكين النفسي (0.661) (0.325) (0.748) على الترتيب، وهذا يدل على

الجدول رقم (04) : التباين الأحادي لمعرفة الفروقات في الإجابات المبحوثين تبعا لخصائصهم

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
تفويض السلطة	Between Groups	,005	1	,005	,013	,908
	Within Groups	33,091	96	,345		
	Total	33,096	97			
التدريب	Between Groups	,063	1	,063	,157	,693
	Within Groups	38,633	96	,402		
	Total	38,696	97			
تمكين نفسي	Between Groups	,503	1	,503	1,363	,246
	Within Groups	35,435	96	,369		
	Total	35,938	97			
العلمي_المؤهل BY نفسي_تمكين التدريب السلطة_ تفويض ONEWAY						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
تفويض السلطة	Between Groups	,287	2	,144	,416	,661
	Within Groups	32,808	95	,345		
	Total	33,096	97			
التدريب	Between Groups	,905	2	,453	1,138	,325
	Within Groups	37,791	95	,398		
	Total	38,696	97			
تمكين نفسي	Between Groups	,219	2	,110	,292	,748
	Within Groups	35,719	95	,376		
	Total	35,938	97			
الوظيفي_المركز BY نفسي_تمكين التدريب السلطة_ تفويض ONEWAY						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
تفويض السلطة	Between Groups	1,384	3	,461	1,367	,258
	Within Groups	31,712	94	,337		
	Total	33,096	97			
التدريب	Between Groups	1,649	3	,550	1,395	,249
	Within Groups	37,047	94	,394		
	Total	38,696	97			
تمكين نفسي	Between Groups	1,510	3	,503	1,375	,255
	Within Groups	34,428	94	,366		
	Total	35,938	97			
الخبرة BY نفسي_تمكين التدريب السلطة_ تفويض ONEWAY						

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS 19)

اتفاق المبحوثين على مستوى التفويض والتدريب والتمكين النفسي رغم اختلاف مركزهم الوظيفي.

وأيضاً نلاحظ عدم وجود فروقات في إجابات المبحوثين تبعاً لخبرتهم في مجال العمل، حيث قيمة مستوى الدالة لإجاباتهم أكبر من (0.05). والذي يدل أن سياسة المؤسسة في التفويض والتدريب واضحة للعاملين ومتفق عليها باختلاف خبرتهم. ويدل أيضاً على أن العاملين بالمؤسسة يتمتعون بمستوى من التمكين النفسي بغض النظر عن خبرتهم.

2-3-5- أثر تفويض السلطة في التمكين النفسي للعاملين: لمعرفة هذا الأثر تم اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط ($\hat{y} = B_0 + B_1x_1$) بطريقة (Enter) الخاص ببرنامج (SPSS) على البيانات المجمعة من أفراد عينة البحث. والنتائج المحصل عليها مبينة في الجدول رقم (5)

الجدول رقم (05): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	,676 ^a	,457	,451	,45098		
a. Predictors: (Constant), تفويض						
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,414	1	16,414	80,702	,000 ^a
	Residual	19,525	96	,203		
	Total	35,938	97			
a. Predictors: (Constant), تفويض						
b. Dependent Variable: تمكين						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,984	,283		3,472	,001
	تفويض	,704	,078	,676	8,983	,000
a. Dependent Variable: نفسي						

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS 19)

بينت النتائج أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.457) ويعني ذلك أن المتغير المستقل يفسر ما يقارب (45.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، أي أن (45.7%) من التغير الحاصل في التمكين النفسي للعاملين يرجع إلى تفويض السلطة والنسبة المتبقية والمقدرة بـ (54.3%) ترجع إلى عوامل أخرى غير تفويض السلطة بالإضافة للأخطاء العشوائية. كما يبين الجدول أن معامل الارتباط (R) موجب بقيمة (0.676) وهو دال إحصائياً على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين تفويض السلطة والتمكين النفسي للعاملين كما تبين أن تفويض السلطة دال معنوياً من الناحية الإحصائية وبقيمة معنوية عالية وأقل من (0.05). و أن معامل الانحدار (B) لتفويض السلطة موجب بقيمة (0.704). أي يوجد تأثير إيجابي لتفويض السلطة على التمكين النفسي للعاملين، وأن زيادة تفويض السلطة بمقدار أو وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في التمكين النفسي بنسبة (70.4%) من هذه الوحدة وعليه نقبل الفرضية والنموذج المقدر كالاتي: ($\hat{y} = 0.704 x_1 + 0.984$).

ويمكن القبول بهذه النتائج واعتبارها منطقية جدا لان حصول العاملين على صلاحيتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتشجيعهم على المبادرة بالتأكد سيؤثر إيجابيا ونسبة مقبولة على شعورهم الداخلي ويدركون مدى قدرتهم وفعاليتهم في أداء مهامهم دون الرجوع إلى الرئيس.

2-3-6- أثر التدريب في التمكين النفسي للعاملين: لمعرفة أثر التدريب في التمكين النفسي للعاملين تم اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام نموذج الانحدار الخطي على البيانات المجمعة من أفراد عينة البحث. والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول رقم (6).

الجدول رقم (06) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (نتائج الانحدار البسيط)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,861 ^a	,742	,739	,31091

a. Predictors: (Constant), التدريب

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,659	1	26,659	275,790	,000 ^a
	Residual	9,280	96	,097		
	Total	35,938	97			

a. Predictors: (Constant), التدريب

b. Dependent Variable: تمكين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,622	,176		3,536	,001
	التدريب	,830	,050	,861	16,607	,000

a. Dependent Variable: تمكين

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS 19)

بينت النتائج أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.728) وهذا يعني أن نسبة (72.8%) من أسباب التمكين النفسي للعاملين ترجع إلى التدريب الذي توفره المؤسسة لهم. أما النسبة المتبقية (27.2%) فتفسرها عوامل أخرى غير التدريب بالإضافة للأخطاء العشوائية. كما يبين الجدول أن معامل الارتباط (R) موجب بقيمة (0.861) وهو دال إحصائياً على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التدريب والتمكين النفسي للعاملين، كما بينت النتائج أن معامل الانحدار (B) للتدريب موجب بقيمته (0.830) وبمستوى دلالة أقل من 5% وهذا يعني وجود تأثير للتدريب في التمكين النفسي للعاملين،

كما يعني أيضاً أن زيادة التدريب بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في التمكين النفسي بنسبة (83%) من هذه الوحدة. وعليه نقبل الفرضية لثبوت صحتها والنموذج المقدر هو: ($\hat{y} = 0.830 x_2 + 0.622$). وتعتبر نتائج هذه الفرضية منطقية جدا لأن الفرد العامل في أي مؤسسة عندما يتلقى التدريب المناسب والضروري لتطوير مهاراته ومعارفه حول كل ما يتعلق بمهامه فإن ذلك سيؤثر بشكل مباشر على أدائه وينعكس مباشرة على شعوره الداخلي ونسبة كبيرة جدا.

2-3-7- أثر تفويض السلطة والتدريب مجتمعة في التمكين النفسي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة:
لمعرفة دور تفويض السلطة والتدريب مجتمعة في التمكين النفسي للعاملين، تم اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام نموذج الانحدار المتعدد ($\hat{y} = a + b x_1 + c x_2$) ببرنامج (SPSS) على البيانات المجمعة من أفراد عينة البحث. والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول رقم (7).

الجدول رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (نتائج الانحدار المتعدد)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التدريب, تفويض_ تمكين	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: تمكين_ تمكين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,871 ^a	,758	,753	,30257

a. Predictors: (Constant), تفويض_ تمكين, التدريب, تمكين_ تمكين

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,241	2	13,621	148,781	,000 ^a
	Residual	8,697	95	,092		
	Total	35,938	97			

a. Predictors: (Constant), تفويض_ تمكين, التدريب, تمكين_ تمكين

b. Dependent Variable: تمكين_ تمكين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,369	,198		1,862	,066
	تفويض_ تمكين	,180	,071	,173	2,523	,013
	التدريب	,718	,066	,745	10,87	,000

a. Dependent Variable: تمكين_ تمكين

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS 19)

يبين الجدول أن معامل الارتباط (R) موجب بقيمة (0.871) وهو دال إحصائياً على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تفويض السلطة والتدريب مجتمعة والتمكين النفسي للعاملين. كما يبين أن قيمة معامل التحديد (R^2) المعدل بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع بلغت (0.753) أي أن تفويض السلطة والتدريب يفسران أكثر من (75%) من التغيرات الحاصلة في التمكين النفسي، أما النسبة المتبقية ومقاديرها (24.7%) فتفسرها عوامل أخرى غير التفويض والتدريب إضافة إلى الأخطاء العشوائية.

وبينت النتائج أن لتفويض السلطة والتدريب دلالة معنوية عالية من الناحية الإحصائية حسب اختبار (F) إذ بلغت قيمتها المعنوية (0.000). كما تبين أن قيمة معامل الانحدار (B) للتفويض بلغ (0.180) وبلغ للتدريب (0.718) بدلالة معنوية أقل من (0.05). أي يوجد تأثير إيجابي لكل من تفويض السلطة والتدريب على

التمكين النفسي للعاملين، وزيادة تفويض السلطة للعاملين بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تمكينهم النفسي بنسبة (18%) من هذه الوحدة. أما زيادة تدريب العاملين بوحدة واحدة فيؤدي إلى زيادة تمكينهم النفسي بنسبة (71.8) من هذه الوحدة. وبالتالي الفرضية الرئيسية صحيحة ويتم القبول بها. والنموذج المقدر كما يلي: $\hat{y} = 0.180 x_1 + 0.369 x_2 + 0.718$

ولأن قيمة الثابت غير معنوية تم إعادة استخراج معاملات التأثير باستبعاد قيمة الثابت (للاثر فقط) حيث عدم معنوية الثابت لا تؤثر على معنوية النموذج، وبينت النتائج (انظر الجدول رقم 8) أن معاملات التأثير قد تحسنت قليلاً حيث بلغت قيمة معامل الانحدار لتفويض السلطة (0.247) وبلغت قيمته بالنسبة للتدريب (0.753).

الجدول رقم (08) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (دون قيمة الثابت)

Coefficients ^{a,b}					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1					
تفويض	,247	,062	,252	3,961	,000
التدريب	,753	,064	,746	11,749	,000

a. Dependent Variable: تمكين
b. Linear Regression through the Origin

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS 19)

أكدت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الرئيسية على دور التدريب ومساهماته الكبيرة في زيادة التمكين النفسي لدى العاملين، والفرد الذي يحظى بفرص تدريبية في إطار عمله بالتأكد سوف يشعر مباشر بأهميته وبأهمية عمله ويدرك قدراته وكفاءاته على إنجاز المهام بكفاءة عالية، كما أن التدريب ببساطة يزيد من ثقة الفرد بنفسه والتي تولد له ذلك الشعور الداخلي بقدرته وأهميته ومدى تأثيره.

خاتمة

سمحت هذه الدراسة التي شملت طرح نظري عام ومختصر حول متغيرات الدراسة وطرح تطبيقي من خلال تحليل البيانات وتأويل النتائج التي أفرزتها المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين من تقديم الحوصلة التالية:

- تفويض السلطة للعاملين يعتبر من القرارات المهمة التي يجب على المديرين اتخاذها.
- توفير التدريب للعاملين والتنويع في البرامج التدريبية والاستعانة بمدرسين مناسبين من المهام الضرورية التي يجب أن تحظى بالاهتمام من طرف المديرين بالتعاون مع مديري إدارة الموارد البشرية في ظل الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- حصول الفرد العامل على فرص متنوعة للتدريب إلى جانب منحة الاستقلالية في العمل والصلاحيات ستساهم بكل مباشر في زيادة شعوره بالتمكين النفسي والذي ينعكس حتماً على كفاية أدائه.
- يجب أن يحظى جميع العاملين بتفويض السلطة والتدريب كل حسب منصبه وموقعه.
- يؤثر كلٌّ من تفويض السلطة والتدريب إيجابياً في التمكين النفسي للعاملين وقد يؤثر أحدهما أكثر من الآخر.
- تفويض السلطة والتدريب معا سيؤثر بدرجة أعلى على التمكين النفسي لذا من الأفضل توفيرهما مجتمعين.

الاقتراحات: من خلال النتائج المتوصل إليها نقترح التالي:

- رغم أن المؤسسة تفوض السلطة للعاملين وتوفر لهم التدريب، عليها الزيادة في ذلك حتى تصل إلى المستوى المرتفع جداً، وذلك من أجل زيادة التمكين النفسي للعاملين. ومن ثم الاستفادة من مزاياه لتحقيق الولاء والأداء بمهارة ...

- ضرورة زيادة التنوع في برامج التدريب، وزيادة منح صلاحيات أكثر للعاملين في كل ما يرتبط بمهامهم.
- ضرورة تحقيق التكامل بين التمكين النفسي والتمكين الإداري من أجل تجسيد حقيقي لمفهوم تمكين العاملين.
- ضرورة دعم الإدارة العليا لعملية التمكين النفسي والتمكين الإداري وتحويلها إلى ثقافة تنظيمية لضمان النجاح والاستمرار في مثل هذه الممارسات الإدارية التي أصبحت من ضروريات الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.
- ضرورة تطبيق مفاهيم إدارية معاصرة كإدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري التي تسمح للمؤسسة باستخدام وتطوير المعرفة التي يمتلكها الأفراد بشكل مباشر وصريح، كما تسمح لها بالاحتفاظ بمعارفها وحمايتها من الضياع في ظل التنافس على رأس المال الفكري.

- ضرورة إدراك المدراء لأهمية إشراك العاملين في كل نشاطات المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.
- ضرورة تطوير مهام إدارة الموارد البشرية وتطوير مهارات كوادرها للتأقلم مع متطلبات العصر كإدارة الرأس المال البشري وإدارة المواهب.
الإحالات والهوامش:

1- عاكف لطفي خصاونة (2011)، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن ص 96.

2- مؤيد الساعدي (2016)، قياس اللاملموسات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية: آراء فلسفية نقدية في أخلاقيات البحث العلمي وبناء مقاييس سلوكية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص 210 بتصرف.

3- فيصل حسونة (2008)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 202 بتصرف.
4-Even Fontaine Ortiz, Ion Gorita, Victor Vislykh (2004), Delegation of authority and accountability- part II series on managing for results in the united nations system, Joint Inspection Unit, Geneva, July, p 2.

5- توماس ل. براون، ترجمة محمد عبد الحفيظ يوسف، تفويض العمل حلول من الخبراء لتحديات يومية: بناء الثقة، توفير التوجيه، المتابعة والاعتراف بالإنجازات، (2011)، الطبعة العربية الأولى، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، ص 23 بتصرف.

6- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (2010)، منهج الإدارة والقيادة إدارة الطاقة بذكاء، الطبعة الرابعة، مطبوعات بيمك، مصر، ص ص (43- 46) بتصرف.

7- محمد بن دليم القحطاني (2008)، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، ص 134.

8- R.N. Misra ترجمة حيدر محمد العمري (2011)، إستراتيجية التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، ص 125.

9- فرانكلين سي اشبي، ارثر آر بيل، تبني التفوق: كيف تجذب الشركة نخبة الموظفين الأكفاء وتحفظ بهم، ترجمة معين محمد الإمام (2004)، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، ص ص (439- 443) بتصرف.

10- Naser Ibrahim Saif, Afnan Sharif Saleh (2013), Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordani an Hospitals, International Journal of Humanities and Social Science, Center for Promoting Ideas USA, Vol 3 No 16, Special Issue on Commerce and Social Science, p 251 .

11-Sergio Fernandez, Tima Moldogaziev (2011), A Causal Model of the Empowerment Process: Exploring the Links between Empowerment Practices, Employee Cognitions, and Behavioral Outcomes, Syracuse University, Syracuse, New York, Paper presented at the 11th National Public Management Research Conference, Maxwell School, June 2-4, p 3.

12-Sergio Fernandez, Tima Moldogaziev, op.cit, p 5.

- 13-Abdul Ghani Kanesan bin Abdullah, Tareq Ziad Almadhoun, Ying-Leh Ling,(2015) Psychological Empowerment-Job satisfaction and commitment Among Malaysian Secondary school Teachers, Asian Journal of Educational Research, Vol 3, No 3, p (34, 35).
- 14- Naser Ibrahim Saif, Afnan Sharif Saleh, op.cit, p252.
- 15-Sergio Fernandez, Tima Moldogaziev, op.cit, p (6,7) . □ □ □
- 16- إسماعيل الصمادي، مقياس ليكرت الخماسي والتحليل الوصفي للاستجابات، مقال، موقع مقالاتي للكتابة والنشر، على الموقع www.maqalaty.com اطلع عليه يوم 2018/12/18.