استراتيجية تمكين الموارد البشرية واثرها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى تدريسي كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الانبار

م.م. علي جبير الهيتي
رئاسة جامعة الانبار/ مركز التعليم المستمر
م.م. احمد كامل نصيف
جامعة الانبار /كلية الادارة والاقتصاد

ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE STUDIES JOURNAL (EASJ)
EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: http://doi.org/10.58564/EASJ/3.1.2024.16

استراتيجية تمكين الموارد البشرية واثرها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى تدريسي كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الانبار

Think about the use of human resources and its impact on job achievement when teaching at the College of Administration and the Commonwealth/University of Anbar

م.م. علي جبير الهيتي *
رئاسة جامعة الانبار/ مركز التعليم المستمر

م.م. احمد كامل نصيف
جامعة الانبار /كلية الادارة والاقتصاد

Assistant Teacher Ali Jubayr Al-Hiti *
Presidency of Anbar University/Continuing Education Center

Assistant Teacher Ahmed Kamel Nassif
Anbar University / College of Administration and Economics

تاريخ الاستلام: 2023/09/16 تاريخ القبول: 2023/10/15 تاريخ النشر: 2024/03/01
Published: 01/03/2024 Accepted: 15/10/2023 Received: 16/09/2023

المستخلص:

يستعرض هذا البحث مدا اهمية استراتيجية تمكين الموارد البشرية كمتغير مستقل مع ابعاده الفرعية (التدريب والتطوير ، والحوافز ، والثقة) في تحقيق الرضا الوظيفي كمتغير تابع وتم اختيار عينة من تدريسي كلية الادارة والاقتصاد جامعة الانبار الرمادي ، حيث استند البحث إلى آراء التدريسيين الذين بلغ عددهم (40) تدريسي. حيث تم تشخيص مشكلة البحث من خلال الزيارات الميدانية التي أجراها الباحث لمعرفة مدى اعتماد عمادة الكلية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية كاستراتيجية فعالة لتحقيق رضا التدريسيين ، وبالتالي تم اقتراح عوامل التمكين الإداري للمساهمة في علاج الرضا لدى العاملين، لأن عمادة الكلية تفتقر إلى المعرفة الكافية باستراتيجية تمكين الموارد البشرية من حيث علاقتها بالعاملين. سعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها هي المساهمة في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وزيادة كفاءتها وفعاليتها، ويعتبر تمكين العاملين من أهم أسباب ظهور الصف الثاني من القادة المؤهلين وأداء منظمة الخدمة، اعتمد البحث على النهج التحليلي الوصفي ، استخدم الباحث الاستبيان والمقابلات الشخصية ، وكذلك البحث والدراسات المتعلقة بموضوع البحث في الجانب النظري، تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) لاختبار وتحليل فرضيات العلاقة والتأثير لمتغيرات البحث. توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات اهمها طالما أن العديد من التدريسيين يقرون بأن مكان العمل يؤثر على الرضا الوظيفي ، فيمكننا القول إن مكان العمل له تأثير كبير على أداء التدريسي-، واختتم البحث بمجموعة من التوصيات جاءت من بينها اعادة هيكلة منظومة الحوافز في الكلية المبحوثة لتضمينها وضع معايير عالية للأداء كفيلة بصنع روح التنافس لدى التدريسيين.

الكلمات المفتاحية : استراتيجية تمكين الموارد البشرية – الرضا الوظيفي – التدريب والتطوير

*Corresponding Author Email: ali.mustafa@uoanbar.edu.iq

ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE STUDIES JOURNAL (EASJ)
EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/3.1.2024.16

Abstract

This research reviews the importance of the strategy of empowering human resources as an independent variable with its sub-dimensions (training and development, incentives, and confidence) in achieving job satisfaction as a dependent variable. (40) Teaching, where the research problem was diagnosed through the field visits conducted by the researcher to find out the extent to which the College Deanship adopted the strategy of empowering human resources as an effective strategy to achieve the satisfaction of teachers, and therefore administrative empowerment factors were proposed to contribute to the treatment of satisfaction among workers, because the College Deanship lacks sufficient knowledge The strategy of empowering human resources in terms of its relationship to employees. The research sought to achieve a set of goals, the most important of which is to contribute to the optimal investment of human resources and increase their efficiency and effectiveness. The empowerment of workers is one of the most important reasons for the emergence of the second row of qualified leaders and the performance of the service organization. The research relied on the descriptive analytical approach. The researcher used the questionnaire and personal interviews, as well as research And studies related to the subject of the research in the theoretical aspect, the statistical program (SPSS) was relied upon to test and analyze the hypotheses of the relationship and the influence of the research variables. A significant impact on the performance of the teaching staff, and the research concluded with a set of recommendations, among which came the restructuring of the incentive system in the college under study to include the setting of high standards of performance capable of creating a spirit of competition among the teaching staff.

Keywords: human resource empowerment strategy - job satisfaction - training and development

المقدمة

يعد العنصر البشري من اهم عناصر المنظمة التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها من أجل النهوض بها للأفضل ونحو تحقيق الأهداف المحددة لديهم من خلال العديد من الاجراءات منها التدريب المناسب ، ومنحهم المزيد من الحوافز ، والتفويض من السلطات ، واتخاذ القرار من خلال المشاركة ، كما يشجعهم على المبادرة والابتكار، ومن خلال هذا سيتم تقديم البحث من خلال ثلاثة مباحث تضمن المبحث الاول منهجية البحث ، حيث تم تحديد مشكلة البحث وهدفها وأهميتها ونموذج البحث وافتراضاته أيضًا كطريقة ونهج وحدود البحث ، في حين تناول المبحث الثاني الجانب المعرفي لمتغيرات البحث، ليتضمن المبحث الثالث الجانب العملي للبحث من خلال عرض النتائج وتحليلها ومعرفة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، ليختم هذا المبحث بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول / منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث

على الرغم من أن العالم يتغير بسرعة كبيرة ، وتتغير النظريات وفقًا لمصالح الأفراد والمؤسسات ، إلا أن مؤسساتنا الصحية لا تزال تدار من خلال النظريات التقليدية في وقت كانت السمة الغالبة لبيئة العمل المحيطة هي التحديث والتغير الديناميكي السريع. وبناء على ما تقدم فقد تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال المشكلة الفكرية التي تكم بالتساؤل الآتي (هل استراتيجية تمكين الموارد البشرية عامل حاسم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى التدريسيين)، وتتبلور مشكلة البحث بأثارة التساؤلات الاتية:

1. هل يوجد ادراك لعمادة الكلية حول ابعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية وما يحققه من رضا لدى التدريسيين ؟
2. ما مستوى الارتباط بين استراتيجية التمكين الموارد البشرية بكل أبعاده وبين الرضا الوظيفي في عمادة الكلية ؟
3. ما مستوى التأثير بين استراتيجية التمكين الموارد البشرية بكل أبعاده وبين الرضا الوظيفي في عمادة الكلية ؟

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/3.1.2024.16

ثانياً : اهمية البحث

تبرز أهمية البحث في الجوانب الاتية :

1. تتناول هذه الدراسة أحد المفاهيم التنظيمية الهامة والحديثة في الفكر الإداري للكادر الإداري في الكلية ، حيث أنها من المصادر المهمة في نجاح واستدامة المنظمة ، خاصة في المنظمات التي تسعى إلى تبني التمكين. استراتيجية الموارد البشرية ، والتي تسمح بمشاركة التدريسيين في صنع القرار.
2. وقد تساهم نتائج الدراسة في إعطاء مؤشرات للمدراء في تعزيز ثقافة الإنجاز لديهم مما يساعدهم على تفعيل هذا الدور من خلال توصيات الدراسة.
3. قد يكون هذا البحث مفيداً لمسؤولي الكلية في تحديد متطلبات التكيف وتطوير برنامج تدريبي للمدراء الجدد.

ثالثاً : اهداف البحث

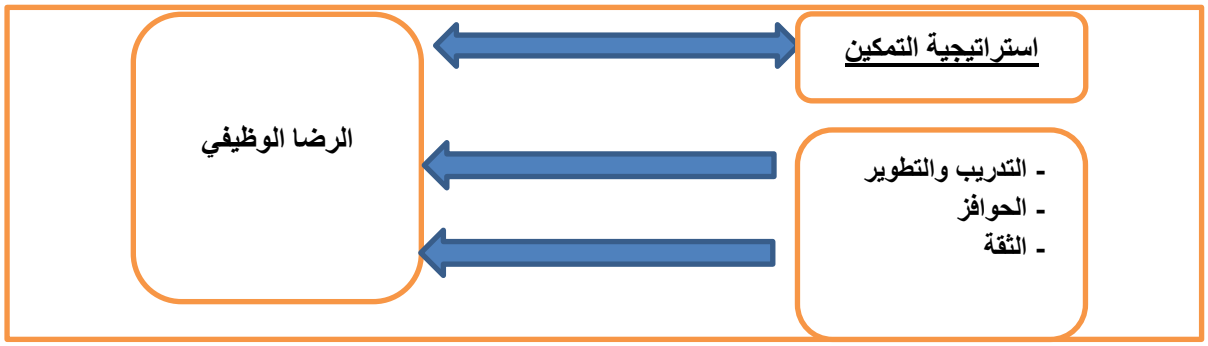
البحث يسعى لتحقيق مجموعة من الاهداف والتي هي تلخيصها بالآتي:-

1 تحديد اهمية استخدام استراتيجية التمكين الوظيفي لدى تدريسين كلية الادارة والاقتصاد.

2 التعرف على مدى الاختلاف في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة حسب خلفياتهم الشخصية والوظيفية.

3 التأكد من صدق العلاقة عملياً باستخدام أدوات قياس مناسبة لوصف مستوى إدراك العاملين للتمكين لتحقيق الرضا لديهم.

رابعاً : المخطط الفرضي



لمصدر : إعداد الباحث معتمد على مصدر تطوير أداة القياس

خامساً : فرضيات البحث

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأبعاد الرضا الوظيفي.
- وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية وابعاد الرضا الوظيفي.

سادسا: عينة البحث

تركزت عينة الدراسية على تدريسي كلية الادارة والاقتصاد لجامعة الانبار والتي تشمل عينة مقصودة موزعة على تدريسي الكلية، والاشخاص التي تشملهم العينة هم من التدريسيين معتمدين على المستويات الوسطى والدنيا في الإدارية.

سابعاً : أساليب في جمع البيانات

تشتمل الاساليب لجمع بيانات على بالاعتماد على الاستبيان والتي هي تعد أداة الاساس لجمع بيانات البحث ، حيث اشتملت الاستبانة بشكل النهائي بعد أن اجرينا عليها بعض التعديلات على الشكل الأولي، اضافة أن استخدام اسلوب المقابلة لبعض تدريسي الكلية ، من ثم استخدام المواقع الالكترونية للكلية حيث كان الباحث مطلعا للعديد من الوثائق التي لها لصلة بالبحث للوقوف على اسلوب توثيق المعلومات والتعامل مع كل ما تحمله الوثائق لمعرفة ضرورية.

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/3.1.2024.16

ثامناً : الوسائل الإحصائية المستخدمة

تم استخدام مجموعة من الوسائل الاحصائية منها الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط وكذلك تم استخدام الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير المستقل والتابع للبحث وتم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) لمعالجة البيانات واستخراج النتائج الاحصائية .

تاسعاً : الدراسات السابقة

تناول الموضوع لمقدمة من الأهمية لبعض من الدراسات السابقة وعرض دراسات الباحثون التي تتعلق بمجموعة من متغيرات البحث لذا تشكل هذه الدراسات أحد اهم الركائز الأساسية لدراسة مستقبلية.

- **دراسة عطا (2012) بعنوان: "أثر تمكين العاملين في الرضا الوظيفي- دراسة ميدانية لآراء عينة من قيادات الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة اليمنية"**

كان الهدف تحديد تأثير تمكين الموظف بأبعاده المتمثلة في (وضوح مهمة المنظمة وأهدافها ، الأخلاق والعدالة والإنصاف والحياد والعمل الجماعي والمشاركة والتواصل الإداري الفعال ، بيئة العمل) في الرضا الوظيفي ، استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (100) فرد ، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها هناك تأثير إيجابي كبير لتمكين الموظف (بأبعاده المختلفة) على الرضا الوظيفي.

- **دراسة العطار (2011) بعنوان: مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة.**

وكان الهدف التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بقطاع غزة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بلغ عددهم (266) شخصاً ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة اهمها على الرغم من وجود حالة من الإحباط بين العمال ، إلا أن هناك حالة من التمكين ، وإن كانت بدرجات متفاوتة للغاية ومنخفضة.

- **دراسة هونج Hung (2005) بعنوان: "العلاقة بين تمكين المعلم: كما يره مديري المدارس في هونج كونج ".**

هدفت إلى الكشف عن تصورات ومفاهيم مديري المدارس حول تمكين المعلم ، وكذلك تحديد الشروط والمواصفات التي يحتاجها مدير المدرسة لتمكينه من تكييف المعلم وكان الغرض هو تحديد التمكين وتفويض السلطة بين المعلمين كما يراها المعلمون في المدارس ، وتألف مجتمع الدراسة من جميع المدارس التي تتعاون مع الجامعات ، حيث كانت عينة الدراسة من (188) معلمًا في المدارس الحكومية ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي اهمها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

المبحث الثاني / الاطار النظري

اولاً: استراتيجية تمكين الموارد البشرية

1. مفهوم تمكين الموارد البشرية

أصبح التمكين الإداري عنصراً حاسماً في مجال تنظيم التدريسيين ودفعهم نحو تحقيق الأداء المتميز والسيطرة على العمل المنوط بهم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي في المنظمات العامة ، فإن التمكين الحقيقي هو أكثر من مجرد عملية تفويض تقليدية يعتبر مفهوم تمكين التدريسيين أحد الأساليب الأساسية لتطوير الأداء الإداري ، ويهدف إلى إشراك التدريسيين على مختلف المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات والتصرف بحرية في المواقف التي يواجهونها. لذا سندرج بعض المفاهيم التي تناولها العلماء والمفكرين(العامري , 2014 ,37).

عرف التمكين الموارد البشرية بانه شعور التدريسيين بملكية الوظيفة والالتزام الأخلاقي الذي ينبع من القدرة على اتخاذ القرارات ، والشعور بالمسؤولية ، وقبول النتائج كمقياس لأدائهم ، والاعتراف التدريسيين كشخص فكري وتعاوني بدلاً من الشخص الذي يفعل ما يقوله الآخرون (Byham,1992:10) . اما (Choi & Behling , 1997 :37) فقد عرف التمكين بانه استراتيجية يتمثل محتواها في تحرير التدريسيين من السيطرة المباشرة المفروضة عليهم من خلال السياسات التنظيمية ومنحهم بدلاً من ذلك الحرية لتحمل المسؤولية عن أفكارهم وقراراتهم وأفعالهم. واخيرا تم تعريف التمكين بانه عملية محددة لتعزيز اندماج العمال في عملهم ، والتأكد من أن لديهم السلطة والمسؤولية للتأثير على بيئة العمل وتقديم المبادرات في المواقف التي يواجهونها ، وكذلك تحرير العمال من العمل المباشر والرقابة المفروضة عليهم وفق السياسات التنظيمية والأوامر الإدارية (العنزي , 2015 ,254).

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/3.1.2024.16

ويمكن اعطاء تعريف لتمكين الموارد البشرية يتمخض من التعاريف السابقة على انه عملية منح الصلاحيات للأفراد وتحميلهم مسؤولية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم دون الرجوع إلى المستويات الأعلى مما ينعكس بشكل أو بآخر على فاعلية منظماتهم.

2. اهمية واهداف تمكين الموارد البشرية

إن التمكين هو أحد الموضوعات التي أثارها الباحثون في مجال الادارة ، حيث أكدوا في الأوراق البحثية والمقالات أن تمكين العمال يؤدي إلى تحسين النوايا الحسنة ويشجع الرضا الشخصي والالتزام التنظيمي : (الجميلي،2008 :51) (باعثمان ، 2008 :49) .

1. التمكين يساعد الأفراد على التعامل مع الأحداث التي تتطلب مجهودًا كبيراً لأنه يوفر لهم موارد مهمة مثل الاستقلالية والمشاركة في صنع القرار والشعور بالكفاءة.
2. تأتي أهمية التمكين من حقيقة أنه من الضروري مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة ، حيث أنه يعطي المنظمة مرونة عالية تمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية.
3. يهدف إلى التزام التدريسيين بتحقيق الأهداف الموكلة إليهم والتي شاركوا في وضعها وتعزيز إحساسهم بالمسؤولية ورفع معنوياتهم وتحقيق الذات.
4. جعل الأفراد أكثر استجابة لاحتياجات العملاء ، طالما يمكن تقديم الإجابات واتخاذ القرارات من قبل أولئك العاملين دون الرجوع إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي.

3. مبادئ تمكين الموارد البشرية

أ. التدريب والتطوير

تدريب التدريسيين وتطويرهم هو مبدأ أساسي لتمكين الموارد البشرية، وهو أفضل طريقة لتحسين مستوى التدريسيين. وكلما اشتملت برامج التدريب الخاصة على جميع التدريسيين في المؤسسة ، زاد نجاح المؤسسة في تضمين عملية تأهيل التدريسيين بالمهارات السلوكية من أجل القيام بالواجبات الموكلة إليهم ، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم في اتخاذ القرارات الصحيحة، ومن أجل تنفيذ برامج التدريب والتطوير بشكل جيد، يجب توفير الموارد المالية اللازمة (Sommerville,2007:210). لذلك تقوم المؤسسة بتدريب التدريسيين لتنمية مهاراتهم وتعريفهم بالأساليب المطلوبة في الخدمات التي تقدمها ، ولكل منهم دور كبير في حل المشكلات وبالتالي تحسين الخدمات المقدمة للمستفيد يحقق التنفيذ الناجح للبرنامج التدريبي والتعليمي عددًا من الفوائد مثل كفاءة الخدمة المقدمة للمستفيد ، وتقليل معدل دوران التدريسيين ، وزيادة المرونة وخفض التكاليف، وتحسين نظام الاتصال بين التدريسيين لأنه يمثل أفضل طريقة لتحسين قدرات ومهارات التدريسيين وعقد ندوات تدريب وتطوير لهم لتحقيق الإنجاز الصحيح لأعمالهم من النظرة الأولى دون أي إهدار للموارد والوقت (الهيتي ، 2008 :10).

ب. الحوافز

تعد الحوافز مبدا مهم للتمكين اذ تكمن أهمية الحوافز في حقيقة أن التدريسيين (مهما كان مجاله) يحتاج إلى أن يكون متحمسًا لأداء العمل ومستعدًا للقيام به ، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال استخدام الحوافز حيث يمكن أن تثير الحماس والتحفيز والرغبة في العمل، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية حيث يساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة ويدفع العال للعمل بكل قوتهم لتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة(بربر ، 2008 :156). تعمل الحوافز أيضًا على منع شعور الشخص بالإحباط ، حيث إن خلق جو مادي أو معنوي كافٍ لدفع العامل إلى المثابرة في عمله بكفاءة عالية ، بشكل عام تعتبر الحوافز من العوامل المهمة التي يجب توافرها ، وأن الحوافز جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عال من الأداء (الهيتي ، 2008 :12).

ت. الثقة

هي العملية المستخدمة لمنح صلاحيات معينة لمستويات مختلفة من النظام الإداري وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه من أجل تسهيل عملية صنع القرار على أنسب المستويات لهذه المهام. يعتقد بعض المديرين أن عملية التفويض لا تستحق المخاطرة ، وبعضهم فشل سابقاً في تنفيذ هذه السياسة ، لذا فهو غير مستعد لمراجعتها مرة اخرى(Cerff, 2004: 8). المدراء الذين يفكرون بهذه الطريقة إما لا يدركون فوائد هذه السياسة أو لا يعرفون طرق تحقيقها. والأهم من ذلك فأنه يوفر على المدير الوقت والجهد الذي عليه استثماره في أنشطة أخرى. يعتبر التفويض من المهارات التي يقوم بها المدير الناجح ، لما له من أصول وقواعد ومراحل ، ويتميز بأنه سيف ذو حدين بمعنى أنه يحتوي على العديد من السلبيات والإيجابيات (Welch, 2006: 40).

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/3.1.2024.16

ثانيا: الرضا الوظيفي

1. مفهوم الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات الغامضة في علم الإدارة ، لأنه حالة عاطفية أدت إلى ظهور مئات الأبحاث والدراسات حول هذا الموضوع. ويعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر على سلوك العامل مثل الأداء والتغيب ودوران العمل والتواصل وفي أوقات أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجور والرواتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرار . يوصف الرضا الوظيفي بأنه إيمان راسخ وشامل بأسلوب القيادة والتشغيل للمؤسسة لهدف التحسين المستمر لأداء على المدى الطويل من حيث التركيز بمتطلبات والتوقعات التدريسيين ولجميع أصحاب المصلحة الآخرين (Sommerville,2007:210).

هناك فرق كبير بين الكتاب والباحثين في تعريفهم لمصطلح الرضا الوظيفي فمن الضروري تقديم بعض آراء الكتاب والباحثين فيما يتعلق بتعريف الرضا الوظيفي.

فعرف الرضا الوظيفي بأنه هي الحالة النفسية أو العاطفية اللطيفة التي يصل إليها التدريسي ، عند درجة معينة من الرضا ، والتي تحدث له نتيجة تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والمهنية والمادية (بربر ، 2008 :144). ويعرف بانه الرضا الوظيفي أيضًا بأنه شعور الفرد بالسعادة والرضا أثناء أداء عمله ، ويتحقق من خلال التوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه بالفعل في هذا العمل (العديلي , 1982, 58). وعرفه (المدهون , 2005, 212) بأن الرضا الوظيفي هو كيف يشعر العمال تجاه عملهم وأنه ناتج عن وعيهم بما تقدمه الوظيفة لهم وما يجب أن يحصلوا عليه من عملهم.

وعليه فإن الرضا الوظيفي هو شعور داخلي يشعر به الفرد (التدريسيين) تجاه العمل الذي يؤديه من أجل إشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله تجاه العمل الذي يشغله حاليًا. قد تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية.

2. اهمية واهداف الرضا الوظيفي

هناك الكثير من الاهمية والاهداف الذي عمل على تحقيقها من خلال الرضا الوظيفي للعاملين والتي تندرج في النقاط التالية: (العتيبي , 1999 :92) و (الزغبي , 2011 :18):

1. يعمل على تقلص الشكاوى وتحقيق رضا و تخفيض دوران العمل.
2. تكمن اهمية الرضا الوظيفي في تشجيعهم للعمل الجماعي كفريق واحد.
3. يؤدي الى الزيادة في الولاء التنظيمي لأنه يزيد في ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد على أنفسهم وأعمالهم .
4. يحافظ الرضا الوظيفي على رأس المال الفكري للمنظمة ، والذي يعتبر أحد أهم الأصول لأنه قوة علمية قادرة على إجراء تعديلات جوهرية في عمل المنظمات.

3. عوامل التي تؤثر عن الرضا في العمل

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا الوظيفي على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل، أو أن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى وبالتالي يمكن تحديد هذه العوامل (العبيدي ،1989: 61) (عطا والعزاوي ،2014: 117):

1. **الرضا عن الأجر :** وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل، وبين الرضا الوظيفي للفرد.
2. **الرضا عن ظروف العمل:** تؤثر ظروف العمل المادية مثل (درجة الحرارة ، التهوية ،الرطوبة والنظافة) على درجة رضا التدريسي على بيئة العمل . وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط التدريسي بعمله.
3. **الرضا عن الإشراف:** فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال، لأنه يشكل نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له تأثر كبير في ما يقومون به من أنشطة يومية.
4. **الرضا عن فرص الترقية:** ويعني بها غريزة التطلع نحو النمو والترقية في العمل أو الوظيفة، وان العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو توقعاتهم للترقية التي سوف يحصلون عليها مستقبلا.
5. **الرضا عن جماعة العمل:** اذا تواجد التدريسي في بيئة يرتاح لها ، ومع التدريسيين يستطيع التفاهم معهم، فإنه لا بد وسيرضى عن عمله ، وربما يصبح هذا العامل مؤشراً قويا في رضاه عن العمل.

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/3.1.2024.16

المبحث الثالث / الجانب العملي

تم تصميم الاستبيان للتعرف على واقع استراتيجية تمكين الموارد البشرية والرضا الوظيفي ضمن عينة الدراسة، وقد تضمنت أداة الاستبيان ثلاث محاور ، اذ تضمن المحور الأول المتغيرات الديموغرافية ، أما المحور الثاني فقد تضمن المتغير المستقل استراتيجية تمكين الموارد البشرية والذي يتكون من ثلاث أبعاد أساسية تتكون من (15) فقرة، الثالث فقد تضمن المتغير التابع الذي تمثل بالرضا الوظيفي، والذي يتكون (5) فقرات مقاسة، وقد تم تحكيم الاستبيان من قبل خبراء مختصين بقصد التوصل إلى تدابير واقعية تتناسب مع طبيعة المجال الذي يتم الدراسة فيه، علاوة على ذلك ، تم استخدام واعتماد مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط في التعامل مع إجابات العينة، لذلك سيكون مستوى كل متغير بين (1-5) وضمن خمسة مستويات تم استخدام الوسيط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف او التباين في الحكم على الإجابات بالإضافة إلى تحديد المستوى الاهمية النسبية لكل بعد ضمن متغير واحد معتمد على معامل تباين والتحليل العلمي على البرنامج SPSS & AMS V.24 ، و Cronbch's Alpha للصداقية، وتجزئته النصفية لتحديد العلاقة ارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات الدراسة.

اولاً : قياس الثبات والصدق الاستبانة:-

1- ثبات المقياس باستخدام (الفا كرونباخ)

يقصد به الدرجة التي يعطي لها المقياس القراءات المتقاربة عند تطبيقية لكل مرة، حيث تكون لقيمة الفا بين (0،1) . وبالشكل العام نعتبر المقياس هو مرتفع اذا القيمة لمعامل الفا (0.70 فأكثر)، و الجدول (1) يوضح حساب الثبات لصدق الفقرة والبعد الاجمالي ، وذلك من خلال تجاوز القيم لمعامل ألفا كرونباخ الحد الادنى الذي يقبل النقطة (0.70).

جدول (1) اختبار ثبات معامل ألفا كرونباخ

فقرات وابعاد المقياس	معامل ألفا كرونباخ
استراتيجية تمكين الموارد البشرية	0.921
التدريب والتطوير	0.907
الحوافز	0.828
الثقة	0.731
الرضا الوظيفي	0.841
جميع ابعاد وفقرات المقياس	0.929

من خلال جدول (1) نجد ان المقياس يتمتع بثبات في الدراسة الحالية، لتحقيق قيمه درجة اعلى من الدرجة المعيارية البالغة (0.70).

2- الاتساق الداخلي للمقياس (التجزئة النصفي)

تشير التناسقات الداخلية للمقاييس (التجزئة النصفية) بانها ثابتة ايضا، وتعتبر التناسقات الداخلية للمقياس مؤشرً على المجانسة بين مكونات الذي يقيس مفهومً أو نظريه معينه، ويكون الدرجة المعيارية لهذا الاختبار ايضاً (0.70).

الجدول (2) الاختبار التناسق داخل المقياس (التجزئة النصفية)

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.918
		N of Items	10[a]
	Part 2	Value	.840

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/3.1.2024.16

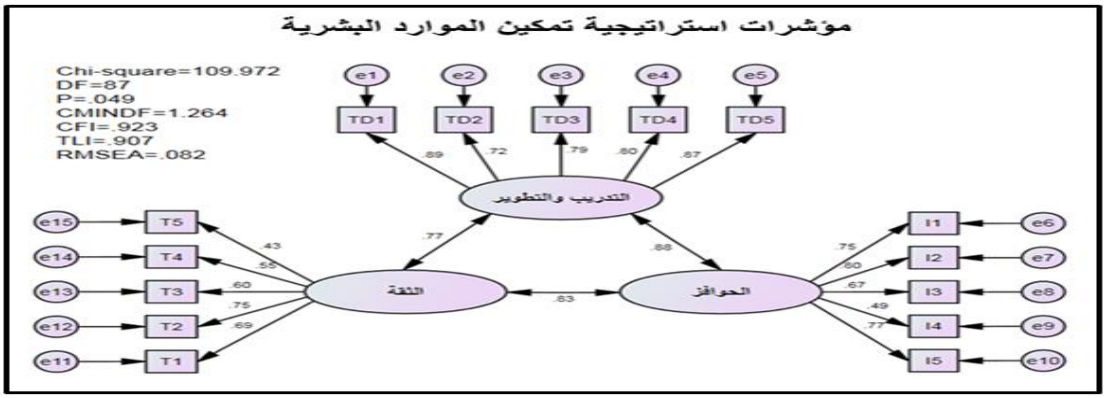
		N of Items	10[b]
	Total N of Items		20
Correlation Between Forms			.727
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.842
	Unequal Length		.842
Guttman Split-Half Coefficient			.819

ولاختبار مقياس الدراسة يظهر الجدول (2) النتائج ان القيمة اختبارية للتجزئة النصفية تبلغ لكلا الجزئيين (0.842) وانها قيمة عالية بالنسبة للدرجة المعيارية (0.70) وهي ذات ثبات عالي ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة لنفس الافراد وتعطي نفس النتائج.

3. التحليل التوكيدى :

- **التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (استراتيجية تمكين الموارد البشرية)**

يوضح الشكل (1) التحليل التأكيدي العاملي لمقياس استراتيجية تمكين الموارد البشرية والمكون من ثلاث أبعاد رئيسية، يتضمن كل بعد (5) فقرات، ومن خلال مراجعة الجودة الناتجة لمؤشرات الملاءمة الموضحة في الشكل ، نرى أن جميع المؤشرات تتطابق وتتوافق مع (مؤشرات التعديل) ، حيث تعني "مؤشرات التعديل" أن الباحثين يبتكرون نموذجهم وفقًا للأدبيات ذات الصلة أو نظرية الدراسة ثم محاولة التحقق من ملاءمة هذا النموذج من حيث البيانات التجريبية ، فعند عدم وجود ملاءمة كافية ، يتم تعديل النموذج بحذف الفقرات أو المسارات غير المهمة وإضافة فقرات تعزز حسن ملاءمة النموذج.



شكل (1) مؤشرات التحليل العاملي التوكيدي لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية

من خلال الشكل (1) والجدول (3)، تظهر نتائج جودة مؤشرات التوافق لمقياس استراتيجية تمكين الموارد البشرية توافق المقياس مع القيم المعيارية، حيث تم إثبات أنها كانت جميعًا أكبر من القيمة الحرجة (TLI) & (CFI) & (CR) والبالغة (1.96)، وان جميع التشبعات للفقرات تتجاوز الدرجة المعيارية المحددة وقيمتها (0.30)، اذ تظهر النتائج ان قيم تشبعات الفقرات تراوحت بين (0.43 ــ 0.89)، وبذلك يعد مقياس استراتيجية تمكين الموارد البشرية صالح للاستخدام في الدراسة الحالية.

جدول (3) اظهار التشبعات المعيارية والقيم الحرجة ومستوى الدلالة ونوع الدلالة

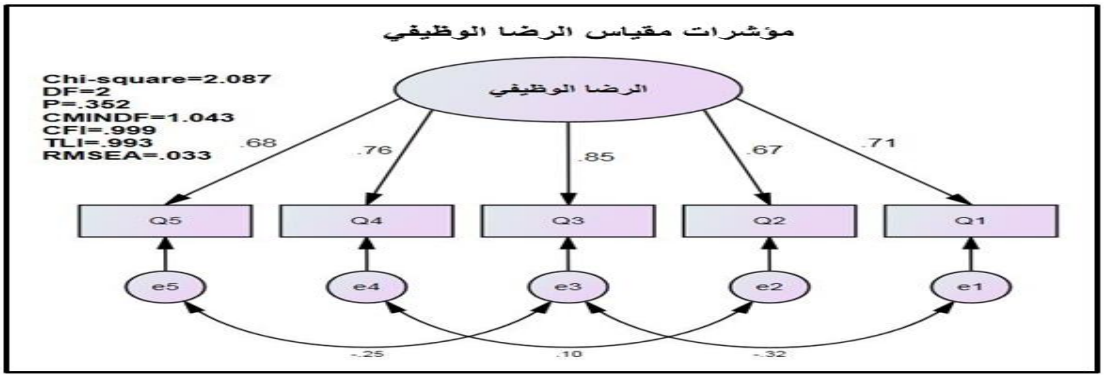
الفقرات	المسار	الابعاد	التشبعات المعياري Estimate	القيمة الحرجة C.R.	مستوى الدلالة	الدلالة
TD1	<---	التدريب والتطوير	.885			
TD2	<---		.723	5.452	***	دال

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/3.1.2024.16

TD3	<---	TD	.792	6.336	***	دال
TD4	<---		.799	6.439	***	دال
TD5	<---		.868	7.508	***	دال
I1	<---	الحوافز I	.753			دال
I2	<---		.800	5.028	***	دال
I3	<---		.671	4.154	***	دال
I4	<---		.485	2.943	***	دال
I5	<---		.772	4.838	***	دال
T1	<---	الثقة T	.685			دال
T2	<---		.745	3.901	***	دال
T3	<---		.602	3.266	***	دال
T4	<---		.554	3.029	***	دال
T5	<---		.434	2.414	***	دال

- **التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي)**

يوضح الشكل (2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الرضا الوظيفي والمكون من (5) فقرات، ومن خلال مراجعة الجودة الناتجة لمؤشرات الملاءمة ، نرى أن جميع المؤشرات تتطابق وتتوافق مع الدراسة الحالية، فمن خلال الشكل (2) والجدول (4)، تظهر نتائج جودة مؤشرات التوافق لمقياس الرضا الوظيفي توافق المقياس مع القيم المعيارية، حيث تم إثبات أنها كانت جميعًا أكبر من القيمة الحرجة (CR) & (TLI) & (CFI) والبالغة (1.96)، وان جميع التشبعات للفقرات تتجاوز الدرجة المعيارية المحددة وقيمتها (0.30)، اذ تظهر النتائج ان قيم تشبعات الفقرات تراوحت بين (0.67 ــ 0.85)، وبذلك يعد مقياس استراتيجية تمكين الموارد البشرية صالح للاستخدام في الدراسة الحالية.



شكل (2) مؤشرات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الرضا الوظيفي

جدول (4) اظهار التشبعات المعيارية والقيم الحرجة ومستوى الدلالة ونوع الدلالة

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/3.1.2024.16

الفقرات	المسار	الابعاد	التشبعات المعياري Estimate	القيمة الحرجة C.R.	مستوى الدلالة	الدلالة
Q1	<---	الرضا الوظيفي Q	.705			
Q2	<---		.668	3.067	***	دال
Q3	<---		.854	3.834	***	دال
Q4	<---		.764	3.314	***	دال
Q5	<---		.675	3.441	***	دال

ثانياً: التحليل الوصفي وتكرار البيانات

تم اعتماد الوسائل الإحصائية المتمثلة ـ (وسطها الحسابي ، وانحرافها المعياري ، معامل الاختلاف ، واهميتها النسبية) لغرض توضيح آراء واستجابة العينة، واعتماد تلك الإجابات لبيان مستوى استراتيجية تمكين الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي، من خلال ابعاد كل متغير، ويوضح الجدول (5) التكرارات الوصفية لآراء العينة بصدد المقياس التي تم اعتماده في الدراسة.

جدول (5) التكرارات الوصفية

ت	المتغيرات والابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
	استراتيجية تمكين الموارد البشرية	3.998	0.628	15.72	الاول
	التدريب والتطوير	3.920	0.926	23.64	3
	الحوافز	3.945	0.625	15.86	2
	الثقة	4.130	0.564	13.67	1
	الرضا الوظيفي	4.140	0.670	16.19	الثاني
		4.069	0.581	-----	----

يوضح الجدول (5) اجمالي الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغيرات وابعاد البحث، اذ تشير النتائج الإحصائية تحقيق وسط حسابي جيد جداً لجميع الابعاد والمتغيرات، كما ان تشتت استجابة العينة كان متناسق، كما هو موضح من خلال نتائج الانحراف المعياري، كما ان بعد الثقة حققه الدرجة الأولى بالأهمية النسبية بالاعتماد على درجة معامل الاختلاف ومقارنةً بالأبعاد المشتركة معه ضمن المتغير استراتيجية تمكين الموارد البشرية، اما على مستوى متغيري الدراسة تم مقارنة المتغيرين من ناحية الأهمية النسبية، فقد حقق المتغير استراتيجية تمكين الموارد البشرية الدرجة الأولى ومن ثم يليها المتغير الرضا الوظيفي، بالاعتماد على نتائج معامل الاختلاف.

ثالثاً: اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

يتعلق هذا القسم باختبار فرضيات علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات المحددة للبحث ، بهدف تحديد إمكانية الحكم على تلك الفرضيات بالقبول أو الرفض فيما يتعلق باختبار علاقة الارتباط وتأثير لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في الرضا الوظيفي، إذ سيتم التحري عنها وفقا لمعادله الانحدار الخطي البسيط الأتية:

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/3.1.2024.16

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1$$

تعتبر (α) مقدار الثبات والعلاقة تعني بأن لمتغير التابع (Y) (الرضا الوظيفي) اي دالة للقيمة الحقيقية للمتغير المستقل (X) (استراتيجية تمكين الموارد البشرية) ، اما بخصوص تقديرات هذه القيم و مؤشراتها الإحصائية، كانت على مستوى مجتمع المبحوث والبالغ (40) مستجيب، والتي تمثل اراء أساتذة جامعيين في جامعة الانبار، كما سيتم تحديد لمستويات التحليل بين لمتغيرات باستخدام مؤشر الاحصائي المبين تفاصيله في لجدول (6) لغرض إظهار نتائج كما يلي :

الجدول (6) تحليل اختبار ارتباط وتأثير لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية مع الرضا الوظيفي

المتغير المعتمد	المتغير المستقل وابعاده			R	(R2)	Adj (R2)	(F)	(t)	Sig	الدلالة
الرضا الوظيفي	التدريب والتطوير	α	2.815	0.467	0.218	0.198	10.619	3.259	0.000	دال
		β	0.338							
	الحوافز	α	1.272	0.679	0.461	0.446	32.438	5.695	0.000	دال
		β	0.727							
	الثقة	α	1.7	0.498	0.248	0.228	12.512	3.537	0.001	دال
		β	0.591							
	استراتيجية تمكين الموارد البشرية	α	1.565	0.604	0.365	0.348	21.811	4.670	0.000	دال
		β	0.644							
	الجدولية = 4.085(F)قيمة الجدولية = 1.684(t)قيمة حجم المجتمع =40									

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

تشير الدلائل الإحصائية من خلال الجدول (6) وجود علاقة بين المتغير المستقل (استراتيجية تمكين الموارد البشرية) وابعاده مع المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وبلغت درجات تلك العلاقة بالأرقام على التوالي (0.467 - 0.679 - 0.498 - 0.604)، وبلغت درجة الارتباط المصحح (Adj(R2)) للمتغير المستقل (استراتيجية تمكين الموارد البشرية) قيمه مقدارها (0.348) وهو يفسر ان (35%) للمتغير المستقل تطرأ على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والبقية من النسبة التي هي (65%) هي تأثيرات لمتغيرات أخرى على المتغير التابع (الرضا الوظيفي، وبلغت درجة الارتباط المصحح (Adj(R2)) للبعد الأول من المتغير المستقل (استراتيجية تمكين الموارد البشرية) وهو (التدريب والتطوير) قيمه مقدارها (0.198) وهو يفسر ان (20%) للبعد تطرأ على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والبقية من النسبة التي هي (80%) هي تأثيرات لمتغيرات أخرى على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وبلغت درجة الارتباط المصحح (Adj R2) للبعد الثاني من المتغير المستقل (استراتيجية تمكين الموارد البشرية) وهو (الحوافز) قيمه مقدارها (0.446) وهو يفسر ان (45%) للبعد تطرأ على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والبقية من النسبة التي هي (55%) هي تأثيرات لمتغيرات أخرى على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وبلغت درجة الارتباط المصحح (Adj R2) للبعد الثاني من المتغير المستقل (استراتيجية تمكين الموارد البشرية) وهو (الثقة) قيمه مقدارها (0.228) وهو يفسر ان (23%) للبعد تطرأ على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والبقية من النسبة التي هي (67%) هي تأثيرات لمتغيرات أخرى على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/3.1.2024.16

وتشير الدلائل الإحصائية ان قيمة (F) المحسوبة لتأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية وابعاده في الرضا الوظيفي، جاءت بالتوالي (10.619 - 32.438 - 12.512 - 21.811) مما تشير الى بلوغها قيمة تتجاوز قيمة (F) الجدولية وقيمتها (4.085)، بمستوى دلالة (0.05) ودرجة ثقتها (95%)، وعليه نقبل الفرضة يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية وابعاده في الرضا الوظيفي.

كما جاءت النتائج لقيمة معامل (t) المحسوبة للميل الحدي لتأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية وابعاده في الرضا الوظيفي، بالتوالي (3.259 - 5.695 - 3.537 - 4.670)، وتشكل تلك النتائج اعلى من درجة (t) الجدولية وقيمتها (1.684) لمستوى (0.05) الدلالة المعيارية، ولدرجة (95%) بعد الثقة، ويشير بان ثبوت المعنوية والميل الحدي ، هو إشارة لقبول فرضية يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية وابعاده في الرضا الوظيفي.

اما نتائج (α) للعامل الثابت للمتغير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في معادلة كانت (1.565) ، وهو إشارة لمتغير استراتيجية تمكين الموارد البشرية عندما يساوي الصفر فان الرضا الوظيفي لم تكون القيمة اقل (1.565)، اما النتائج ل (α) للعامل ثابت للبعد التدريب والتطوير في لمعادلة (2.815)، اذ يشار الى ان البعد التدريب والتطوير عندما يساوي للصفر فان الرضا الوظيفي لم تكون قيمته اقل من (2.815)، اما النتائج ل (α) للعامل ثابت للبعد الحوافز فالمعادلة هي (1.272)، وانها إشارة الى ان البعد الحوافز عندما يساوي للصفر فانه الرضا الوظيفي لن يكون القيمة له اقل من (1.272)، اما النتائج ل (α) للعامل ثابت البعد الثقة فالمعادلة هي (1.7)، وانها إشارة الى ان البعد الثقة عندما يساوي صفر فان الرضا الوظيفي لن يكون اقل قيمة من (1.7).

قد بلغت القيمة لمعامل (β) للميل لمتغير استراتيجية تمكين الموارد البشرية (0.644)، وهو يشير الى اذا كان زيادة المتغير المستقل استراتيجية تمكين الموارد البشرية بقدر درجة واحدة ينتج عنها زيادة في المتغير المستجيب الرضا الوظيفي بمقدار (64%)، وقد بلغت قيمة معامل (β) للميل الحدي للبعد التدريب والتطوير (0.338)، وهو يشير الى اذا كان زيادة البعد التدريب والتطوير بقدر درجة واحدة ينتج عنها زيادة في المتغير المستجيب الرضا الوظيفي بمقدار (34%)، وقد بلغت قيمة معامل (β) للميل الحدي للبعد الحوافز (0.727)، وهو يشير الى اذا كان زيادة البعد الحوافز بقدر الدرجة الواحدة ينتج زيادة في متغير المستجيب الرضا الوظيفي بقدر (73%)، وقد تبلغ القيمة لمعامل (β) للميل الحدي لبعد الثقة (0.591)، يشير الى اذا كان الزيادة البعد للثقة بمقدار درجة واحدة ينتج عنها زيادة في تغير المستجيب الرضا الوظيفي بقدر (60%).

الاستنتاجات

1. توصل البحث الى ان مستوى التدريب والتطوير بشكل عام في الكلية المبحوثة جيد الى حد ما لان الكلية تعتني بتدريب التدريسيين الجدد تدريبا مهنيا وتفعيل الخطة المعدة مسبقا للتدريب والتطوير.
2. توصل البحث الى ان مستوى الحوافز في الكلية المبحوثة ضعيف لأسباب من اهمها هي عدم وضع الكلية معايير عالية الاداء تساعد على خلق روح التنافس بين التدريسيين .
3. طالما أن العديد من التدريسيين يقرون بأن مكان العمل يؤثر على الرضا الوظيفي ، فيمكننا القول إن مكان العمل له تأثير كبير على أداء التدريسي.
4. بما أن معظم التدريسيين في العينة يقرون بوجود ارتباط وثيق بين الإنتاجية والأجر الذي يتلقونه ، فيمكن القول أنه عندما يتقاضى التدريسي أجرًا مرتفعًا ، تزداد رغبته في العمل ، وبالتالي يتحسن أداء وظيفته.

التوصيات

1. يوصي البحث الى اهمية ودور عملية التدريب والتطوير في تحسين أداء الكلية المبحوثة اذ ينبغي على الكلية اعادة هيكلة نظام التدريب والتطوير لديها من خلال اعادة وضع برامج تدريبية متطورة.
2. اعادة هيكلة منظومة الحوافز في الكلية المبحوثة لتضمينها وضع معايير عالية للأداء كفيلة بصنع روح التنافس لدى التدريسيين .
3. على كلية الادارة والاقتصاد إعادة النظر في سياسة توزيع المهام على التدريسيين بما يتناسب مع مؤهلاتهم التعليمية وخبراتهم العملية.
4. يجب على الكلية المبحوثة تنفيذ برنامج لتطوير التدريسيين وتشجيعهم على إكمال دراستهم العليا ، حيث أن نسبة كبيرة من التدريسين ليس لديهم مؤهلات جامعية عليا. وبذلك يشعر التدريسي بالرضا عن الطموح الذي يحققه له عمله.

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/3.1.2024.16

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

Arabic References

العنزي ، سعد علي ،(2015) ، عناصر القوة في القيادة (الادارة ، المنظمة ، الموارد البشرية ، الاستراتيجية)، دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، الطبعة الاولى .

المدهون، محمد ابراهيم ،(2005)، ادارة الموارد البشرية ، دار ابداع للطباعة والنشر ، غزة.

الزغبي، مروان طاهر ، (2011)،الرضا الوظيفي – مفهومه وطرق قياسه ، دار المسيرة ، عمان

الهيتي, خالد , (2005) ,إدارة الموارد البشرية, داروائل للنشر, عمان, الأردن.

العتيبي، ادم غازي،(1999)، عالقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي ، مجلة الإدارة العامة معهد الإدارة ، الرياض.

العبيدي ، رائد عبد الخالق (1989)" الولاء التنظيمي واثره على اداء العاملين دراسة تطبيقية مقارنة بين منشاتين في القطاعين الاشتراكي والخاص" ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

العامري، علاء الدين بزع جواد(2014) " عوامل التمكين الاداري وتأثيرها في اداء المنظمات بحث تحليلي لآراء عينه من الضباط العاملين في مديرية المرور العامة " رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

الجميلي, مطر, (2008) ,الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين , دراسة تطبيقية على العاملين بمجلس الشورى السعودية, رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الدراسات العليا, أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية , السعودية.

العديلي، ناصر محمد ،(1982) ،)الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض.

العطار، هيثم (2011) ، "مدى ممارسة التمكين الاداري وتاثير ذلك على ابداع العاملين : دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الازهر والاسلامية بغزة "، رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم ادارة الاعمال ،كلية التجارة الجامعة الاسلامية ،غزة ، فلسطين.

بربر ، كامل ، (2008) , ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات ، الطبعة الاولى ، دار المنهل الباني للنشر، بيروت.

اعثمان, ريما, (2008) , تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة , دراسة ميدانية عن المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية , رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التجارة , جامعة الملك عبد العزيز, السعودية.

عطا ، خالدية مصطفى، العزاوي، باسل محمد حسن (2014)" القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد" ، بحث في مجلة دنانير ، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العدد الخامس.

عطاء ، شذى شفيق محسن، (2012) "أثر تمكين العاملين في الرضا الوظيفي- دراسة ميدانية لاراء عينة من قيادات الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة اليمنية"، بحث في مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية ، كلية ادارة الاعمال المحاسبية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان، المجلد 17، العدد 2.

English References:

Byham , W. C. ,(1992), Would you recognice an empowered organization if you saw one ? , Tapping the Network Journal , Vol.3, No. 2.

Cerff, K. , (2004), Establishing Trust During Organizational Trust Formation: A Single Case Study International Leadership Studies Conference,Availablefrom:http://www.regent.edu/acad/sis.publication.

Choi, T. Y. & Behling, O., (1997) , Top Management and TQM Success on More Look After all These years, Academy of Management Review, Vol. 33, No. 3.

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/3.1.2024.16

Hung, (2005): hung, C. (2005). A co- relational Study Between Junior High shoo. Teacher Empowerment and Job Satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan, Retrieved April 1, 2014, from.

Sommerville, Kerry, L.,(2007), Hospitality Employee Management And Supervision, concepts and practical applications, New Jersey, John Wiley & Sons.

Welch, Mary, 2006, Rethinking relationship management : Exploring the dimension of trust, Journal of Communication Management, Vol. 10, No. 2, PP. 138-155.