

## اثر ابعاد التمكين النفسي في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين

( دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من المنظمات الخدمية في مدينة بغداد )

سعد فرج حمادي

قسم اقتصاديات إدارة الاستثمار والموارد، كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهدين، بغداد، العراق. (saadhamadai@yahoo.com)

تاريخ الاستلام: 2017/03 تاريخ القبول: 2017/05 تاريخ النشر: 2017/06 <https://doi.org/10.26436/2017.5.2.314>

### الملخص:

هدف البحث الى تحديد ابعاد التمكين النفسي (الكفاءة، معنى العمل، الاستقلالية، الأثر) وتأثيرها في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الخدمية في مدينة بغداد. واعتمد البحث مجتمع تألف من ثلاثة فئات خمس نجوم وثلاثة مصاريف اهلية في بغداد. وللتحقق من فرضيات البحث، جرى استخدام استبانة تضمنت عشرون فقرة تقيس وتكشف مدى تطبيق إدارات تلك الفنادق والمصاريف للتمكين النفسي من وجهة نظر العاملين وبأستخدام مقياس ليكرت الخماسي، واعتماد أسلوب الأنداد المتسلسل للتعبير عن طبيعة اثر ابعاد التمكين النفسي في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين وبأستخدام برنامج SPSS للحصول على النتائج الإحصائية. والتي اظهرت إدراك أفراد عينة كل من الفنادق والمصاريف لأبعاد التمكين النفسي مع وجود نظرة إيجابية لديهم في علاقة تلك الأبعاد وتمكينهم. كما وظهرت نتائج تحليل الأنداد المتسلسل لأجابات العاملين في عينة الفنادق ان البُعدين ( الاستقلالية و الأثر) كان لهم مساهمة فاعلة في التأثير على الرضا والأداء الوظيفي للعاملين، بينما الكفاءة ومعنى العمل فلم يكن لهما تأثير. اما في عينة المصاريف اظهرت نتائج التحليل ان (الأثر ومعنى العمل) لهما تأثير واضح على الرضا الوظيفي للعاملين. بينما (معنى العمل والكفاءة) لهما تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين. فضلاً الى ان بُعد (الأستقلالية) من بين الأبعاد الأربعة لم يكن له اي مساهمة في التأثير على الرضا والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المنظمات المصرفية. وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: التمكين، ابعاد التمكين النفسي، الرضا الوظيفي للعاملين، الأداء الوظيفي للعاملين.

### 1. مقدمة

إن مدخل تمكين العاملين ذو صلة اكيدة باتجاهات التطور السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة. وهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين لديه في المقام الأول. فقد يشكل العاملون التهديد الأعظم على إمكانية نجاح أو فشل المنظمة، وعلى هذا تُعد العلاقة بين الرؤساء والعاملين في المنظمة حجر الأساس لنجاح تبني أساليب التطوير داخل المنظمات الإدارية.

إن الأساس في هذا الموضوع هو ان المنظمات تسعى الى تمكين الأفراد بهدف تحسين الأداء بصورة إيجابية، باعتبارهم يمثلون ثروة مهمة وقوة يمكن توجيهها لصالح العمل. وعليه فإن سياسة التمكين النفسي وبشكل خاص في المنظمات الخدمية تمنح العاملين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات، وتفيد في إشباع حاجات الفرد المعنوية كتحقيق الانتماء وإثبات الذات، وتنمية الشعور بالمسؤولية، وإحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، والذي بدوره سينعكس ايجابياً على مستوى اداءه.

في ظل الأبعاد العديدة التي حدثت وتحدثت في بيئة الأعمال في كل المنظمات وفي سائر المجالات، التي تركت باب الصراع مفتوحاً على مصراعيه من اجل البقاء ومواجهة ظروف المنافسة العالمية الشديدة والمتزايدة والتطورات التكنولوجية والتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الكبيرة التي أدت الى ثورة في مجال الإدارة، أحد ابرز انعكاساتها الأيجابية كانت نحو إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر العنصر البشري أحد أهم مداخل التغيير وحجر الزاوية في العملية الإدارية وأحد أهم موارد منظمات الأعمال – إن لم يكن من أهمها على الإطلاق – فهو يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها الإستراتيجي وتنفيذ مختلف أهدافها. ان ظهرت اتجاهات جديدة في حقل إدارة الموارد البشرية اسهمت في تحقيق الإفادة الكاملة من هذه التغيرات والتطورات العالمية، ومن بين هذه الاتجاهات مدخل تمكين العاملين.

3. هل يوجد أثر لأبعاد التمكين النفسي المتمثلة بـ ( الكفاءة، معنى العمل، الاستقلالية، الأثر ) على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في منظمات الخدمة العراقية ؟

4. هل يوجد أثر لأبعاد التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الخدمة العراقية ؟

## 2.2 أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي تبحثه باعتبار أن التمكين النفسي للعاملين مدخل إداري معاصر، وما زال هناك حاجة لدراسة جوانبه المختلفة خاصة في قطاع الخدمات العراقية، وهذا المدخل يسهم على نحو رئيسي في تنمية قدرات الأفراد على اتخاذ قرارات مستقلة وزيادة تحفيز العاملين والتزامهم والشعور بمزيد من الثقة والأستفادة من الموارد المتاحة للتميز ولتحقيق الأهداف المطلوبة والربحية لهذه المنظمات.

## 3.2 أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى ما يأتي:

1. تقديم إطار نظري شامل يوضح مفهوم التمكين بشكل عام والتمكين النفسي بشكل خاص وأبعاده وأثره في الرضا الوظيفي للعاملين والأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الخدمة العراقية.

2. تحديد ممارسات التمكين النفسية الحالية المستخدمة في المنظمات الخدمية الفندقية والمصرفية.

3. تحديد مستوى التمكين النفسي لدى العاملين من مقدمي الخدمات في المنظمات الخدمية الفندقية والمصرفية.

4. اختبار تأثير أبعاد التمكين النفسي في الرضا الوظيفي للعاملين والأداء الوظيفي للعاملين.

5. تقديم اقتراحات لأصحاب القرار في منظمات الخدمة العراقية بهدف توضيح مفهوم التمكين النفسي للعاملين وأهمية تطبيقه وأثره على رضا العاملين وأداء العاملين في منظماتهم.

## 4.2 فرضية البحث

الفرضية الرئيسة للبحث : تتباين أبعاد التمكين النفسي في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الخدمية الفندقية والمصرفية العراقية. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

1. الكفاءة لها تأثير إيجابي في الرضا الوظيفي للعاملين في منظمات الخدمة العراقية.

2. معنى العمل له تأثير إيجابي في الرضا الوظيفي للعاملين في منظمات الخدمة العراقية.

3. الأستقلالية لها تأثير إيجابي في الرضا الوظيفي للعاملين في منظمات الخدمة العراقية.

4. الأثر له تأثير إيجابي في الرضا الوظيفي للعاملين في منظمات الخدمة العراقية.

ان ما يميز المنظمات الخدمية عن المنظمات الصناعية انها تعتمد بصفة اساس على مهارة العنصر البشري، اذ يعد العاملون العنصر الحاسم في سياق تقديم أفضل الخدمات وأن توافر كوادرها مهارة يُعد امراً حاسماً في منظمات الخدمة. ولأجل ايجاد حالة من التوافق بين أفراد التنظيم وصولاً إلى جودة الخدمة لابد من تمكين العاملين وإشراكهم في كل خطوة من خطوات عملية انتاج وتقديم الخدمة وبجهود متسقة لتحقيق رضا العاملين والذي بدوره سيكون له تأثير مباشر في تحسين الأداء للعاملين على جميع المستويات وامتلاكهم الكفاءة والفاعلية في التعامل مع العملاء وتحقيق رضاهم.

ومن هذه المنطلقات يأتي هذا البحث لمحاولة التعريف بمدخل التمكين النفسي وأثره على الرضا والأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الخدمة العراقية ومن خلال التركيز على الأبعاد النفسية ( التحفيزية ) لمدخل التمكين وتأثيرها على سلوكيات ومواقف العاملين وفاعليتهم في خطوط التماس عند تعاملهم المباشر مع العملاء.

هذا وقد تضمن البحث ثلاثة محاور أساسية، أشار المحور الأول الى منهجية البحث والدراسات السابق. اما المحور الثاني فقد تضمن الجانب النظري للبحث. في حين اهتم المحور الثالث بعينة البحث وعرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج. واخيراً الأستنتاجات والمقترحات وهي خلاصة ما تمخضت عن تحليل البيانات ومناقشة النتائج.

## 2. منهجية البحث

### 1.2 مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في أن مفهوم التمكين النفسي من المفاهيم الحديثة نسبياً، والدراسات المتعلقة بهذا المفهوم قليلة جداً على مستوى المنظمات العراقية وعلى نحو خاص على مستوى المنظمات الخدمية، لا سيما وأن هذه المنظمات تواجه منافسة شديدة ضمن إطار السوق المحلي الضيق نسبياً والعالمى بوجود عدد من المنظمات الخدمية غير العراقية أو التي تدار من قبل إدارات غير عراقية كما هو الحال في المنظمات الخدمية المصرفية ومنظمات الخدمة الفندقية.

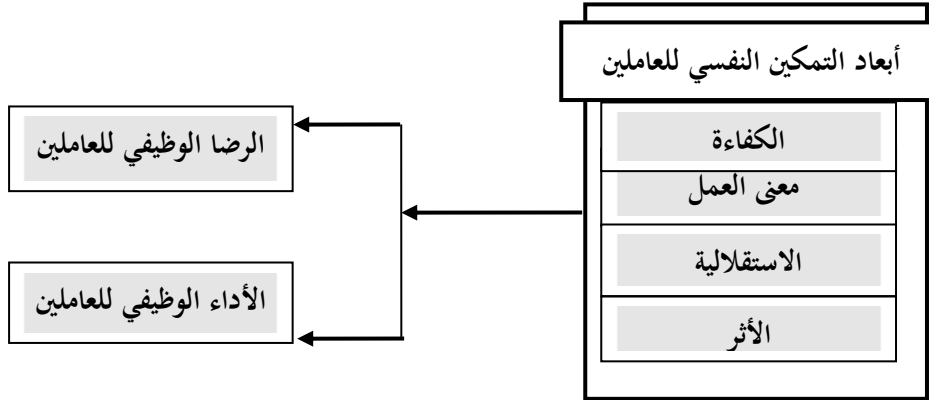
ولهذا فإن المنظمات الخدمية العراقية بحاجة إلى معرفة المزيد عن ابعاد التمكين النفسي المؤثرة في فاعلية العاملين لمواجهة التحديات واقتناص الفرص والاستمرار في التحسين المستمر من اجل تحقيق الكفاءة والفاعلية لخدماتها. وهذا ما جعل هذا البحث يهدف إلى معرفة أثر التمكين النفسي على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الخدمية وتتضمن المشكلة الإجابة عن الأسئلة التالية :

1. ما مستوى التمكين النفسي لدى العاملين في منظمات الخدمة العراقية ؟

2. ما مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين في منظمات الخدمة العراقية ؟

5. الكفاءة لها تأثير إيجابي في الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الخدمة العراقية.
6. معنى العمل له تأثير إيجابي في الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الخدمة العراقية.
7. الأستقلالية لها تأثير إيجابي في الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الخدمة العراقية.
8. الأثر له تأثير إيجابي في الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الخدمة العراقية.

## 5.2 إنموذج البحث



شكل 1: إنموذج البحث  
الإنموذج من اعداد الباحث

الثاني" فهو منهج الدراسة الميدانية لتغطية الجانب التطبيقي من هذا البحث وبالأعتماد على استمارة استبانة تقيس وتكشف مدى تأثير ابعاد التمكين النفسي على الرضا الوظيفي للعاملين والأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الخدمة المصرفية والفندقية. كما تم استخدام بعض الاساليب والادوات في القياس والتحليل، كالانحراف المعياري ( $\sigma$ )، والمتوسط الحسابي ( $\bar{x}$ ) لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي، ويتم تفسير قيمة المتوسط الحسابي الموزون كالتالي :

|             |             |
|-------------|-------------|
| منخفضة جداً | 1.79 - 1    |
| منخفضة      | 1.80 - 2.59 |
| متوسطة      | 2.60 - 3.39 |
| عالية       | 3.40 - 4.19 |
| عالية جداً  | 4.20 - 5    |

## 9.2 مجتمع البحث وعينته

تألف مجتمع البحث من ثلاثة فئات خمس نجوم من المنظمات الخدمية الفندقية في بغداد، وثلاثة مصارف اهلية من المنظمات الخدمية المصرفية في بغداد. أما عينة البحث فتألف من العاملين في فندق فلسطين مريديان، فندق كرسنال غراند عشتار وفندق بغداد، ومن العاملين في مصرف الخليج، مصرف بغداد ومصرف الشمال. وزعت (165) استبانته لعينتي البحث، (90) استبانة

\* كرونباخ الفا: ان المقصود بثبات الأداة المستخدمة (معامل الثبات الفا) هي ان تعطي نفس النتائج أو قريبة منها فيما لو تكررت عملية القياس في ظروف مشابه وعلى نفس العينة أو عينة مماثلة لها. وتكون قيمته بين (0-1)، والقيمة المقبولة إحصائياً لمعامل الفا هي (0.7) أو أعلى من ذلك (8: Hair et al. 2007).

## 6.2 حدود البحث

تحدد البحث جغرافياً في عينة من (3) فئات خمسة نجوم في بغداد، و (3) مصارف اهلية في بغداد. وحدود البحث زمنياً بالفتره من بداية ايلول 2016 الى منتصف تشرين الثاني 2016.

## 7.2 اختبار صدق الإستبانة

تم تطبيق اختبار كرونباخ الفا "Cronbach,s Alpha" لاختبار ثبات وصدق أداة القياس، وبما ان نتائج قيم كرونباخ الفا كانت مرتفعة أي أعلى بكثير من قيمة (0.7)، فأنا فقرات الإستبانة تعد مقبولة لتحقيق الأستقرار والتماسك. والجدول (1) يوضح قيم كرونباخ الفا لأبعاد البحث.

الجدول 1: قيم كرونباخ الفا لأبعاد البحث

| ت | المجال         | كرونباخ* | الصدق** |
|---|----------------|----------|---------|
| 1 | الكفاءة        | 0.984    | 0.982   |
| 2 | معنى العمل     | 0.986    | 0.984   |
| 3 | الاستقلالية    | 0.988    | 0.985   |
| 4 | الأثر          | 0.970    | 0.959   |
| 5 | الرضا الوظيفي  | 0.990    | 0.985   |
| 6 | الأداء الوظيفي | 0.988    | 0.973   |

المصدر: من اعداد الباحث

## 8.2 اسلوب البحث

لتحقيق اهداف هذا البحث، تم استخدام اسلوبين: الاسلوب الاول " هو الاسلوب الوصفي التحليلي لعرض الجانب النظري بهدف توضيح مفهوم التمكين النفسي واهمية تطبيقه وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الخدمية. اما الاسلوب

\*\*الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل الفا كرونباخ.

لعينة الفنادق بواقع ثلاثون استبانة لكل الفندق. و(75) استبانة وزعت على عينة المصارف بواقع خمسة وعشرون استبانة لكل مصرف. أعيد للباحث (80) استبانة فقط من عينة الفنادق، واعيد (62) استبانة من عينة المصارف. بلغ ما اعيد (142) استبانة من مجموع (165) استبانة أي ما يعادل (86٪) من المجموع الكلي للإستبانات التي تم توزيعها على أفراد عينة البحث.

## 10.2 الدراسات السابقة

1. دراسة (العتيبي، 2004) هدفت الدراسة التعرف على طرق واستراتيجيات تمكين العاملين واثار هذه الاستراتيجيات في التطوير الاداري. وقد توصلت الدراسة الى ان تمكين العاملين لم يحضى بالاهتمام المناسب، وهذا بدوره اثر على كفاءة تنمية الموارد البشرية، وان نجاح استراتيجية التطوير الإداري يعتمد على بيئة المنظمة واسلوب تنفيذها للتمكين. كما ان هناك معوقات تواجه المنظمات العربية تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين كالبناء التنظيمي الهرمي، والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

2. دراسة (Ming, et al, 2010) هدفت الدراسة إلى الجمع بين التمكين والتسويق الداخلي والقيادة وضغوط العمل لاقتراح نموذج متكامل من الرضا الوظيفي لموظفي صناعة الضيافة في مدينة تايبيه. وأظهرت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي يعزز وظيفة الأداء من خلال الالتزام التنظيمي. كما ان التسويق الداخلي والتمكين والقيادة تؤثر أيضا بشكل إيجابي على تعزيز الالتزام التنظيمي وعلى الرضا الوظيفي. وان ضغوط العمل الداخلي تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي للموظفين بينما ضغوط العمل الخارجي تعزز الأداء الوظيفي للموظفين.

3. دراسة (Maryam and Imran, 2012) وهدفت الدراسة توضيح دور التمكين النفسي في التزام الموظفين مع المنظمة. واختبرت البحث تأثير أبعاد التمكين النفسي على الالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي في باكستان. وأظهرت النتائج الأثر الكبير لجميع أبعاد التمكين النفسي (المعنى والكفاءة، وتقدير المصير والأثر) على الالتزام التنظيمي.

4. دراسة (Atallah, 2103) هدفت البحث إلى التعرف على أثر التمكين على أداء البنوك الأردنية الحكومية والأهلية. وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير التمكين على أداء البنوك التجارية الأردنية بسبب الأبعاد الديموغرافية : المؤهلات، والشهادات المهنية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير التمكين على أداء البنوك بسبب سنوات الخبرة والتخصص.

5. دراسة (Kartinah and Then, 2013) بعنوان التمكين وتصورات عاملي الفندق. هدفت الدراسة إلى دراسة الطريقة التي ينظر

بها الى التمكين من قبل موظفي الفندق العاملين في خط التماس مع العملاء. وثانيا، لتحديد العوامل التي تؤثر على التمكين في صناعة الفنادق الماليزية. تم فحص عدة عوامل مثل الاتصالات، والتدريب، والمشاركة، والتدريب والمكافأة وعلاقتها مع التمكين، وهل ان الخصائص الاجتماعية والديموغرافية للموظفين أثرت على تصوراتهم عن التمكين. بينت النتائج أن العوامل الاجتماعية والديموغرافية بأستثناء الجنس مثل العمر والعرق، والمؤهل العلمي، مدة الخدمة والراتب لا تؤثر بشكل كبير على إدراك الموظفين نحو التمكين.

6. دراسة (Ozguir, 2015) وقد أجريت هذه الدراسة لمعرفة الاثار المحتملة للتمكين على الأداء الوظيفي. وأشارت نتائج هذه البحث إلى أن التمكين النفسي قد ارتبط إيجابياً مع الأداء الوظيفي للموظف، ومن خلال بُعدي الأستقلالية والتأثير. كما وأجريت اختبارات لتحليل الفروق ذات الدلالة الإحصائية وفقا لخصائصهم الديموغرافية. وتبين وجود فروق كبيرة بين التمكين وبعادات الجنس والسن والخبرة في العمل في حين لم يكن هناك فرق كبير بين مستويات التمكين والتعليم. كما اظهرت النتائج وجود علاقة بين الأداء الوظيفي والخبرة في العمل ولكن لم يتم العثور على علاقة بين الأداء الوظيفي والجنس والعمر والمستوى التعليمي للموظفين.

7. دراسة (Mustafa and Ayse, 2015) وهدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان يتم تطبيق التمكين في فنادق مدينة غازي عنتاب التركية من وجهة نظر موظفي الفنادق. واطهرت نتائج الدراسة أن العاملين يجدون عملهم مهم ومستويات الثقة بالنفس مرتفعة وأنهم يثقون بقدراتهم لأداء عملهم. ولكن تصورات العاملين وخاصة في المكاتب الأمامية عن التمكين محدودة، ان جميع إدارات الفنادق لا تطبق ابعاد التمكين بشكل فعال.

لقد ركزت الدراسات السابقة على التمكين ومن خلال العاملين في خطوط التماس في المنظمات الخدمية الفندقية والمصرفية ولكن كل على حدة. كما واطهرت نتائج تلك الدراسات اهمية التمكين ودوره في الرضا الوظيفي وتعزيز الأداء والالتزام التنظيمي. ان ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة هو تركيزه على الأبعاد النفسية للتمكين وتأثيره على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الخدمية والمصرفية سوياً واجراء المقارنة بين نتائج تلك الأبعاد وما الأبعاد التي اثرت والتي لم تأثر على التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الخدمية الفندقية والمصرفية في مجال الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والذين يمثلان الفاعلية المطلوبة لتحقيق اهداف المنظمة.

## 3. الجانب النظري للبحث

### 1.3 مفهوم التمكين

التمكين لغة: مصدر تمكن، من الفعل مكنَ : أي أصبح ذا مكانة وسلطة، ويقال: فلان تمكن عند الناس، أي علا شأنه. وأمكته من الشيء أي

السلطة وبالتالي، يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل. وقدرة العاملين على اتخاذ القرارات والاستجابة لاحتياجات الزبون غير المتجانسة عند نقطة تقديم الخدمات. وأما الاتجاه النفسي psychological approach فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، الذي يظهر في الكفاءة، والثقة في القدرة على اداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، وحرية الاختيار في كيفية اداء المهام و الشعور بمعنى للعمل (Biron & Bamberger, 2010: 178).

ولهذا الأتجاه النفسي لتمكين العاملين في منظمات الخدمة يلعب دوراً في رفع مستوى جودة الخدمة، كون التمكين النفسي يقدم للعاملين في منظمات الخدمة القدرة على الاستجابة بسرعة للاحتياجات الفردية للعملاء بأستمرار وحالات الخدمة لا يمكن التنبؤ بها. لذا نلاحظ أن العديد من منظمات الخدمة تتبنى برنامج التمكين كجزء من استراتيجيتها للوصول الى رضا العملاء.

لذا يرى الباحث ان هناك قاسماً مشتركاً بين التعريفات الخاصة بتمكين العاملين نفسياً، فكلها تؤكد على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلى إعطائهم مزيد من الحرية في العمل والتصرف. كما يلاحظ ان التمكين النفسي يركز على الدوافع الذاتية للعاملين بدلاً من التركيز على الممارسات الإدارية المستخدمة من قبل الإدارة لزيادة مستويات السلطة للعاملين.

### 2.3 أهمية تمكين العاملين في منظمات الخدمة

العامل الحيوي للنجاح في أي منظمة خدمية، هو نوعية القرارات التي يتخذها موظفوها. والمعروف دائماً ان أكثر القرارات فاعلية هي التي يتخذها الأفراد الأقرب الى العملاء أو ممن لهم اتصال أو تماس مباشر بالعملاء فهم من يدير ماكنة انتاج الخدمة و تقديمتها. ولذا اصبحت عملية تمكين العاملين في منظمات الخدمة من الأهمية لمواجهة الأبعاد المتسارعة في بيئة الأعمال، مما يتطلب إطلاق الطاقات لدى العاملين من خلال تمكينهم ليساهم كل عامل بقدر أكبر في تحقيق أهداف المنظمة.

وأشار العديد من الباحثين (Manuela, 2003; Maryam & Imran, 2012) إلى أن تمكين العاملين يحقق فوائد عديدة لكل من منظمة الخدمة والعاملين، ويمكن إجمال هذه الفوائد في ما يأتي:

1. يخلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى العاملين على أعمالهم.
2. يعطي فرص أكبر للإبداع والابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور العاملين بامتلاكهم للوظيفة.
3. شعور العاملين برضا أكبر، إذ يمارسون عمل مسؤول أكبر، ويطورون مهارات جديدة.
4. تحبيب العاملين بإتاحة الفرصة لهم للتعامل بعمق أكثر مع العملاء. وإبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة لاتصالهم المباشر مع العملاء.

جعل له سلطاناً وقدرة ، وتمكن من الشيء : قدر عليه أو ظفر به ( المعجم الوسيط، 1998: 354) .

أما التمكين إصطلاحاً: فليس هناك اجماع بين الباحثين لتعريف محدد لمفهوم ( Empowerment ) التمكين. إذ يعتقد الباحثون أن التمكين هو قضية متعددة الأوجه، ولا يمكن أن تدرس على أساس مفهوم محدد. بل ان التمكين هو مصطلح عام يغطي مجموعة واسعة من السياسات التنظيمية والممارسات والسلوكيات والمواقف. والتمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع الرسمية بقدر ما، تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية (Manuela, 2003: 104).

ويعرف التمكين بأنه عملية محددة المحتوى التي تعمل على تنمية الثقة والرقابة لدى العاملين بأنفسهم، وبالمنظمة التي يعملون فيها، مما يساعد على تحقيق الذات وتنمية القدرات الذاتية ويؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الرضا. فضلاً على انه استراتيجية فعالة تساعد المنظمة على تعزيز العلاقة بين العاملين والعملاء ( Amenumey and Lockwood, 2008: 27).

كما وعرف التمكين انه عملية مشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الفعلي للمنظمة، والمكافآت التي تحدد على أساس أداء المنظمة، وأخيراً القوة اللازمة لاتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء واتجاه المنظمة (Wai, 2012: 4) . فضلاً على ذلك التمكين يمنح القوة للعاملين ويوفر لهم الإثراء الوظيفي، والشعور بموقع، والقدرة على المشاركة داخل حدود المنظمة والسيطرة على أعمالهم كما ان تمكين العاملين يضمن فاعلية الأداء، وكذلك فاعلية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه ويؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً (Nelson and Quick, 2012).

فتمكين العاملين يُعد من الموضوعات التي برزت على الساحة الإدارية في أواخر الثمانينات، ولاقت رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينات من الناحية النظرية والتطبيقية، ويمكن تمييز التمكين من خلال اتجاهين في بيئة العمل "الاتجاه (الهيكلي) الاتصالي والاتجاه (النفسي) التحفيزي.

فالاتجاه الهيكلي structural approach ينبع من مفهوم القوة اي الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم ويركز على مجموعة من السياسات التنظيمية والممارسات التي تقوم بها الإدارة والتي تتم من أعلى إلى أسفل، ويعتقد أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في

المدركة لدى الأفراد تولد لديهم استقلالية لأداء مسؤولياتهم ويتمكنوا من اتخاذ قرارات عن عملهم وتكون لهم السلطة الكافية على طريقة وسرعة أداء مهامهم (Maryam and Imran, 2012: 136).

أن بُعد الاستقلالية يؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة ولها تأثير كبير في تفسير مفهوم التمكين، وأنه من الضروري التأكد من توافر الرغبة لدى الفرد في قبول هذه الحرية وتحمل مسؤوليات وتبعات الاختيار. وأن إدراك الفرد بأن الأشخاص والأحداث من حوله يقيدون استقلاليته يؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في عمله وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته (Cyert & March, 2007: 134).

#### 4. الأثر Impact

يقصد بالأثر إدراك الفرد بأن له تأثير في القرارات الجوهرية داخل المنظمة، والتأثير هو عكس الضعف والعجز. كما أن إحساس الفرد بانعدام دوره في التأثير على مجريات أمور وظيفته يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي وهذا الاغتراب له آثار سلبية على الإنتاجية وعلى جودة الحياة الوظيفية، وشعور الفرد بعدم قدرته على التأثير في القرارات يؤدي إلى شعوره بتضائل دوره في تحقيق أهداف المنظمة، والذي يؤدي بالفرد في النهاية إلى عدم إحساسه بالمسؤولية الوظيفية وانخفاض تقديره لذاته وعدم تحمسه لأخذ المبادرة وتحمل المخاطر. ويجب أن يشعر العاملون ليس فقط ان عملهم له تأثير ولكن هم أنفسهم قادرين على خلق

مثل هذا التأثير (Rehman, and Waheed, 2011: 169). مما سبق يجد الباحث إلى أن الأبعاد قد تؤثر على رغبات او ميول الفرد، وتساعد في تحديد مدى امكانية الفرد في استخدام مهاراته او مواهبه. فاذا كان تأثير مستوى هذه الأبعاد مرتفع، هذا يعني وجود استعداد عالي لدى الفرد لتطبيق مهاراته. فضلاً إلى ان ابعاد التمكين النفسي للعاملين يُعد اسلوباً تحفيزياً إذا ما نفذ بشكل صحيح في منظمات الخدمة، فإنه سيؤدي إلى زيادة الدافع الداخلي للعاملين على القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الحماس الوظيفي وشعور قوي بالمسؤولية والثقة والمهارة والمقدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وتقديم أداء متميز وصولاً لتحقيق رضا العملاء.

#### 4.3 الرضا الوظيفي Job satisfaction

الرضا الوظيفي هو واحد من أهم الأبعاد الهامة في السلوك التنظيمي في المنظمات والعمل. والرضا الوظيفي يعبر عن موقف عام للعاملين نحو وظائفهم ويرتبط مباشرة بالاحتياجات الفردية بما في ذلك العمل، والمكافآت، وبيئة عمل داعمة. والرضا الوظيفي ينتج عن تقييم الخصائص المهمة للوظيفة. ويعرف على انه الكيفية التي يشعر الناس بها عن وظائفهم، وجوانب مختلفة من وظائفهم (Hedge &

5. تخفيض نسبة الغياب ودوران العمل واختزال الوقت الضائع.  
6. زيادة الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للعاملين بالفخر والاعتزاز بالذات وان وظيفتهم ذات أثر كبير في المنظمة.  
7. شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين العاملين في الإدارة الوسطى والدنيا، مما يسمح لها بأخذ وقت أكبر لعملية التخطيط الإستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية.  
8. خلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية.

#### 3.3 أبعاد التمكين النفسي للعاملين

أشارت (Spreitzer, 1995: 1446) إلى أن سياسة التمكين النفسي للعاملين في منظمات الخدمة تتكون من أربعة أبعاد اساسية تؤثر على إدراك الفرد او على دوافع الذاتية في إختياره لعمل معين وهي :

#### 1. معنى العمل Meaning

يجب ان يكون هناك هدف وغاية من أداء عمل معين، إذ يريد الإنسان ان يلمس نتائج جهوده بنفسه. ومهما كان العمل بسيطاً أو متواضعاً فإن هناك توافق بين قيم ومعتقدات الفرد ومتطلبات العمل أو انه يعني مطابقة ضرورات العمل مع المعتقدات والقيم والسلوكيات الشخصية (Cyert & March, 2007: 133).

ان الحصول على منفعة شخصية لا يضمن أن يكون العمل ذات معنى أو مغزى. ففي كثير من الأحيان يعمل الأفراد بوظائف لا تدر الربح المرجو ولكنها ذات مغزى وقيمة أو قد يقوم الأفراد بالعمل بوظائف أقل مغزى أو معنى، وتحقق ربح عالي، ولكنها تنشأ لدى الأفراد نوع من العزلة وعدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة من كونها بلا معنى وبدون دافع، حيث أن زيادة إحساس الفرد بقيمة الوظيفة يؤدي إلى الالتزام والرغبة في المشاركة والتركيز في أداء الوظيفة.

ويجد الباحث ان تمكين العاملين يشعروهم ان عملهم هادف وأنهم يقدرين أهداف ووظائفهم. حيث أنه من الضروري على العاملين أن يشعروا بأهمية العمل حتى يتمكنوا من التطبيق الجيد لمفهوم التمكين.

#### 2. الكفاءة Competence

الكفاءة أو الفعالية الذاتية هي اعتقاد الفرد بقدراته للقيام بالواجبات الموكلة اليه بنجاح، فعندما يتم تمكين الأفراد يشعرون بأنفسهم انهم مؤهلين وموهوبين بما فيه الكفاية للقيام بالعمل بنجاح. وفي هذه الحالة، فإن الشخص يعتقد انه يستحق وظيفته أو عمله أو منصبه مع الشعور بالأمان في تمكنه من انهاء مهام عمله بنجاح (Hossein et al., 2012: 261).

#### 3. الاستقلالية independence

الأستقلالية تعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أداءه لعمله، وهي تعني حرية الشروع في سلوكيات وعملات العمل ومواصلتها أو هي سيطرة الفرد على الطريقة التي يتم إنجاز العمل فيها. والاستقلالية

وحركات مقصودة لتحقيق هدف أو أهداف محددة" (حمداوي، 2004: 123).

ويوضح السلمي أن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل، ويلخص ذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

أولاً : أقسام الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم الأداء على النحو الآتي كما وضحاها ( هلال، 1996: 6 ) :

1. الأداء الظاهري: كالكلام ، والحركة، وهذا ما يمكن ملاحظته من قبل الأفراد المحيطين به.

2. الأداء الداخلي (الباطني): كالتخيل، والتصور، والتفكير، وهذا لا يمكن ملاحظته من قبل الأفراد المحيطين به.

ثانياً : عناصر الأداء الوظيفي : عند وصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الفرد، عندها تتضح كثير من العوامل المؤثرة في الأداء ، وتخضع هذه العوامل لسيطرة الموظف، وقد يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة، وتبرز هنا عدة عناصر للأداء: كما بينها (Hynes، 2004: 26)

1. الموظف: وهو ما يمتلكه الموظف من مهارات، واهتمامات، وقيم، واتجاهات ودوافع.

2. الوظيفة: وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات، أو تحديات، وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي، وتحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه .

3. الموقف: وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية ، وتتضمن مناخ العمل والإشراف، ووفرة الموارد، والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

4. الجانب التطبيقي للبحث

يتضمن الجانب التطبيقي تحليلاً للبيانات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبانة. وتمت الاستعانة ببرنامج ( SPSS ) (Statistical Package for Social Science) للحصول على الأنحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي لبعثات البحث.

1.4 وصف عينة البحث

جدول 2: توزيع افراد عينة البحث تبعاً للجنس

| الجنس    | الذكور | الأناث | المجموع |
|----------|--------|--------|---------|
| التكرار  | 53     | 89     | 142     |
| النسبة % | 37     | 63     | 100%    |

يظهر الجدول ( 2 ) توزيع افراد عينة البحث تبعاً للجنس وكانت نسبة المستجيبين من الذكور ( 37 %) ونسبة المستجيبين من الإناث ( 63 %).

(Borman, 2012:254). وان موقف العاملين تجاه عملهم يمكن قياسه إذا كان العامل غير راض عن عمله، سيكون موقفه سلبي. اما إذا اقتنع العامل بعمله سيكون موقفه إيجابي ( Rehman and Waheed, 2011:173 ).

اشكال الرضا الوظيفي :

يأخذ الرضا الوظيفي أحد الشكلين التاليين (شوقي، 2000 : 221).

1. الرضا العام: ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فيما هو راض أو غير راض هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلاً عن الجوانب التي لا يرضى عنها أصلاً بيد أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة مع موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.
2. الرضا النوعي (الجزئي) : ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدى وتشمل تلك الجوانب، سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، رعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء ، وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن ان تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيف.

ويجد الباحث ان الرضا الوظيفي موقف شخصي تجاه مختلف جوانب وظيفة معينة. فالعامل مع مستوى عال من الرضا عن العمل يحمل مواقف إيجابية تجاه وظيفته، وبالتالي لا يميل الى البحث عن وظيفة اخرى او ترك المنظمة. في حين أن العامل غير الراضي عن وظيفته يحمل المواقف السلبية عن العمل، وقد يفكر في الانتقال الى منظمة أخرى.

5.3 الأداء الوظيفي job performance

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة. والأداء الوظيفي يتكون من سلسلة معقدة من التفاعل بين الأبعاد المتعلقة بجوانب العمل، والموظفين والبيئة. والأداء الوظيفي يعني القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب (بدوي، 1984:12). بل ان الأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة ( هلال، 1996: 5).

ويرى (هلال) أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

في حين عرف الأداء الوظيفي: بأنه "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات

جدول 3: توزيع افراد عينة البحث حسب العمر

| الفئات العمرية | 25 سنة فأقل | 35-25 | 45-36 | 55-46 | 56 فأكثر | المجموع |
|----------------|-------------|-------|-------|-------|----------|---------|
| التكرار        | 29          | 47    | 48    | 15    | 3        | 142     |
| النسبة %       | 20          | 33    | 34    | 11    | 2        | 100     |

يتضح من الجدول (3) ان توزيع المستجيبين بحسب العمر (20%) تقع ضمن الفئات العمرية (أقل من 25)، و(33%) تقع ضمن الفئات العمرية (35-25)، و (34%) ضمن الفئات العمرية (45-36) وهي النسبة الأكبر. وتبلغ نسبتها (11%) للفئة العمرية (56 فأكثر) وهي ادنى النسب.

جدول 4 : توزيع افراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | أعدادية | دبلوم | بكلوريوس | ماجستير فأعلى | المجموع |
|---------------|---------|-------|----------|---------------|---------|
| التكرار       | 14      | 44    | 82       | 2             | 142     |
| النسبة %      | 10      | 31    | 58       | 1             | 100     |

يوضح الجدول (4) توزيع افراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي والذي يبين ان نسبة (10%) من حملة الشهادة الأعدادية ، ونسبة (31%) من افراد العينة حملة شهادة الدبلوم .بينما نسبة (58%) من حملة شهادة البكلوريوس وهي النسبة الأكبر في العينة، ونسبة (1%) من حملة شهادة الماجستير فأعلى وهي النسبة الأقل.

جدول 5: توزيع افراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة | 1-2 سنة | 3-5 سنوات | من 6 سنوات فأكثر | المجموع |
|--------------|---------|-----------|------------------|---------|
| التكرار      | 31      | 59        | 52               | 142     |
| النسبة %     | 22      | 41        | 37               | 100     |

يظهر الجدول (5) توزيع افراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة والذي يبين ان نسبة (22%) من العاملين لديهم خبرة من سنة الى سنتين وهي النسبة الأقل في العينة ، ونسبة (41%) ممن لديهم خبرة من 3 الى 5 سنوات وهي النسبة الأكبر في العينة، ونسبة (37%) ممن لديهم خبرة من 6 سنوات فأكثر.

2.4 وصف ابعاد التمكين النفسي  
1.2.4 وصف بُعد الكفاءة

جدول 2 :المقاييس الوصفية لبُعد الكفاءة

| رمز الفقرة ( الكفاءة ) | البُعد   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول | العينة  |
|------------------------|--|---------------|-------------------|-----------------|--------------|---------|
| X1                     | انا أتقن المهارات اللازمة التي يتطلبها عملي.           | 2.83          | 1.01              | 2               | وسط          | الفنادق |
| X2                     | أنا واثق من قدراتي الشخصية على القيام بعملي.           | 2.85          | 1.00              | 1               | وسط          |         |
| X3                     | أستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماماً فورياً. | 2.76          | 0.95              | 3               | وسط          |         |
|                        |  | <b>2.81</b>   | <b>0.04</b>       | <b>3</b>        | <b>وسط</b>   |         |
| X1                     | انا أتقن المهارات اللازمة التي يتطلبها عملي.           | 2.83          | 0.72              | 3               | وسط          | المصارف |
| X2                     | أنا واثق من قدراتي الشخصية على القيام بعملي.           | 3.11          | 0.79              | 2               | وسط          |         |
| X3                     | أستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماماً فورياً. | 3.12          | 0.77              | 1               | وسط          |         |
|                        |  | <b>3.02</b>   | <b>0.16</b>       | <b>2</b>        | <b>وسط</b>   |         |



يظهر الجدول (6) ان الوسط الحسابي العام لجميع فقرات بُعد الكفاءة (2.81) وهو اقل من (3) في مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (0.04) وهو صغير جداً وهذا يعني ان بُعد الكفاءة قد حقق مستوى موافقة، ولكن بدرجة متوسطة في اجابات افراد عينة الفنادق. كما ويظهر الجدول ان الوسط الحسابي العام لجميع فقرات بُعد الكفاءة في عينة قطاع المصارف (3.20) وهو اكبر من (3) في مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (0.16) وهذا يعني ان بُعد الكفاءة قد حقق مستوى موافقة، ولكن بدرجة متوسطة ايضاً في اجابات افراد عينة المصارف.

#### 2.2.4 وصف بُعد معنى العمل

جدول 7: المقاييس الوصفية لبُعد معنى العمل

| رمز<br>الفقرة | ( معنى العمل )                          | البُعد | الوسط<br>الحسابي | الأهمية<br>النسبية | مستوى<br>القبول | العينة  |
|---------------|---|--------|------------------|--------------------|-----------------|---------|
| X4            | العمل الذي أقوم به مصدر فخر بالنسبة لي. |        | 2.78             | 2                  | وسط             | الفنادق |
| X5            | أنشطة عملي هي ذات معنى شخصي بالنسبة لي. |        | 2.77             | 3                  | وسط             |         |
| X6            | عملي زاد من ثقتي بنفسي.                 |        | 2.79             | 1                  | وسط             |         |
|               |   |        | <b>2.78</b>      | <b>4</b>           | وسط             |         |
| X4            | العمل الذي أقوم به مصدر فخر بالنسبة لي. |        | 3.11             | 1                  | وسط             | المصارف |
| X5            | أنشطة عملي هي ذات معنى شخصي بالنسبة لي. |        | 2.98             | 2                  | وسط             |         |
| X6            | عملي زاد من ثقتي بنفسي.                 |        | 2.93             | 3                  | وسط             |         |
|               |   |        | <b>3.01</b>      | <b>3</b>           | وسط             |         |

يبين الجدول (7) ان الوسط الحسابي العام لجميع فقرات بُعد معنى العمل (2.78) وهو اقل من (3) في مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (0.00) وهذا يعني ان بُعد معنى العمل قد حقق مستوى موافقة، ولكن بدرجة متوسطة في اجابات افراد عينة الفنادق. كما ويظهر الجدول ان الوسط الحسابي العام لجميع فقرات بُعد معنى العمل في عينة قطاع المصارف (3.01) وهو اكبر من (3) في مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (0.09) وهذا يعني ان بُعد معنى العمل قد حقق مستوى موافقة، وبدرجة متوسطة في اجابات افراد عينة المصارف.

#### 3.2.4 وصف بُعد الاستقلالية

جدول 8 : المقاييس الوصفية لبُعد الاستقلالية

| رمز<br>الفقرة | ( الاستقلالية )   | البُعد | الوسط<br>الحسابي | الأهمية<br>النسبية | مستوى<br>القبول | العينة  |
|---------------|---|--------|------------------|--------------------|-----------------|---------|
| X7            | أنا لذي السلطة والحرية لتصحيح مشاكل العملاء عند حدوثها. |        | 2.75             | 3                  | وسط             | الفنادق |
| X8            | تتوفر لي فرصة اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملي.   |        | 3.03             | 1                  | وسط             |         |
| X9            | لدي الاستقلالية في كيفية تنفيذ عملي.                    |        | 2.80             | 2                  | وسط             |         |
|               |   |        | 2.86             | 1                  | وسط             |         |
| X7            | أنا لذي السلطة والحرية لتصحيح مشاكل العملاء عند حدوثها. |        | 2.83             | 3                  | وسط             | المصارف |
| X8            | تتوفر لي فرصة اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملي.   |        | 3.11             | 2                  | وسط             |         |
| X9            | لدي الاستقلالية في كيفية تنفيذ عملي.                    |        | 3.12             | 1                  | وسط             |         |
|               |   |        | 3.03             | 1                  | وسط             |         |

يبين الجدول (8) ان الوسط الحسابي العام لجميع فقرات بُعد الاستقلالية (2.86) وهو اقل من (3) في مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (0.15) وهذا يعني ان بُعد الاستقلالية قد حقق مستوى موافقة، ولكن بدرجة متوسطة في اجابات افراد عينة الفنادق. كما ويظهر الجدول ان الوسط الحسابي العام لجميع فقرات بُعد الاستقلالية في عينة قطاع المصارف (3.03) وهو اكبر من (3) في مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (0.17) وهذا يعني ان بُعد الاستقلالية قد حقق مستوى موافقة، ولكن بدرجة متوسطة في اجابات افراد عينة المصارف.

#### 4.2.3 وصف بُعد الأثر

جدول 9: المقاييس الوصفية لبُعد الأثر

| العينة  | المستوى القبول | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | البُعد (الأثر)                                       | رمز الفقرة |
|---------|----------------|-----------------|-------------------|---------------|--|------------|
| الفنادق | وسط            | 3               | 0.93              | 2.78          | لدي تأثير كبير على ما يحدث في الشركة التي اعلم فيها. | X10        |
|         | وسط            | 2               | 0.96              | 2.85          | لدي قدرا كبيرا من السيطرة على ما يحدث في قسمي.       | X11        |
|         | وسط            | 1               | 0.83              | 2.92          | حققت مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير الشركة.        | X12        |
|         | وسط            | 2               | 0.06              | 2.85          |  |            |
| المصارف | وسط            | 3               | 0.75              | 2.77          | لدي تأثير كبير على ما يحدث في الشركة التي اعلم فيها. | X10        |
|         | وسط            | 1               | 0.65              | 3.03          | لدي قدرا كبيرا من السيطرة على ما يحدث في قسمي.       | X11        |
|         | وسط            | 2               | 0.63              | 3.01          | حققت مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير الشركة.        | X12        |
|         | وسط            | 4               | 0.14              | 2.94          |  |            |

المصارف (2.94) وهو اقل من (3) في مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (0.14) وهذا يعني ان بُعد الأثر قد حقق مستوى موافقة، ولكن بدرجة متوسطة في اجابات افراد عينة المصارف. 5.2.4 المقياس الوصفي العام لأبعاد التمكين النفسي في الفنادق

يظهر الجدول (9) ان الوسط الحسابي العام لجميع فقرات بُعد الأثر (2.85) وهو اقل من (3) في مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (0.06) وهذا يعني ان بُعد الأثر قد حقق مستوى موافقة، ولكن بدرجة متوسطة في اجابات افراد عينة الفنادق. كما ويظهر الجدول ان الوسط الحسابي العام لجميع فقرات بُعد الأثر في عينة قطاع

جدول 10: المقياس الوصفي العام لأبعاد التمكين النفسي في الفنادق

| العينة  | المستوى القبول | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الأبعاد             | ت |
|---------|----------------|-----------------|-------------------|---------------|---------------------|---|
| الفنادق | وسط            | 3               | 0.04              | 2.81          | الكفاءة             | 1 |
|         | وسط            | 4               | 0.00              | 2.78          | معنى العمل          | 2 |
|         | وسط            | 1               | 0.15              | 2.86          | الاستقلالية         | 3 |
|         | وسط            | 2               | 0.06              | 2.85          | الأثر               | 4 |
|         | وسط            |                 | 0.03              | 2.82          | الوسط الحسابي العام |   |

الأستقلالية من ابعاد التمكين النفسي جاء بالمرتبة الأولى في اجابات افراد العينة بمتوسط حسابي (2.86) وبانحراف معياري (0.15)، يليه بُعد الأثر في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.85) وبانحراف معياري (0.06)، في حين جاء بالمرتبة الثالثة بُعد الكفاءة بمتوسط حسابي (2.81) وبانحراف معياري (0.04)، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة بُعد معنى العمل بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (0.00).

6.2.4 المقياس الوصفي العام لأبعاد التمكين النفسي في المصارف

يعرض الجدول (10) الوصف العام للأبعاد الأربعة للتمكين النفسي في عينة الفنادق، والذي يظهر فيه الوسط الحسابي العام (2.82) وهو قريب من رقم (3) في مقياس ليكرت الخماسي، وهذا يعني ان تلك الأبعاد قد حققت مستوى موافقة، ولكن بدرجة متوسطة في اجابات افراد العينة، وهي إشارة إلى إدراك أفراد عينة الفنادق لأبعاد التمكين النفسي مع وجود نظرة إيجابية لديهم في علاقة تلك الأبعاد وتمكينهم. ويدعم ذلك الانحراف المعياري ان كانت قيمته (0.03) وهو صغير جداً، وهذا يعني ان هناك اتفاق في اجابات أفراد العينة بالنسبة لأبعاد التمكين النفسي في عينة الفنادق. كما ويلاحظ ان بُعد

جدول 11: المقياس الوصفي العام لأبعاد التمكين النفسي في المصارف

| ت | الأبعاد             | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول | العينة  |
|---|---------------------|---------------|-------------------|-----------------|--------------|---------|
| 1 | الكفاءة             | 3.02          | 0.16              | 2               | مرتفع        | المصارف |
| 2 | معنى العمل          | 3.01          | 0.09              | 3               | مرتفع        |         |
| 3 | الاستقلالية         | 3.03          | 0.17              | 1               | مرتفع        |         |
| 4 | الأثر               | 2.94          | 0.14              | 4               | وسط          |         |
|   | الوسط الحسابي العام | 3.00          | 0.04              |                 | مرتفع        |         |

يعرض الجدول (11) الوصف العام للأبعاد الأربعة للتمكين النفسي في عينة الفنادق، والذي يظهر فيه الوسط الحسابي العام للأبعاد الأربعة للتمكين النفسي (3.00) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وهذا يعني ان تلك الأبعاد قد حققت مستوى موافقة ولكن بدرجة مرتفعة في اجابات افراد العينة، ويديم ذلك الانحراف المعياري اذ كانت قيمته (0.04) وهو صغير جداً، وهذا يعني ان هناك اتفاق في اجابات أفراد العينة بالنسبة لأبعاد التمكين النفسي في عينة المصارف.

كما ويظهر في الجدول ان بُعد الأستقلالية جاء أولى بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (0.17)، يليه بُعد الكفاءة بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (0.16)، في حين جاء بالمرتبة الثالثة بُعد معنى للعمل بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (0.09)، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة بُعد الأثر بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (0.14).

3.4 أثر ابعاد التمكين النفسي في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الفندقية

1.3.4 أثر التمكين النفسي في الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق

جدول 12: معامل التحديد المصحح لابعاد التمكين النفسي على رضا العاملين

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .781 <sup>a</sup> | .609     | .604              | .48857                     |

a. Predictors: ابعاد التمكين النفسي

ان البعد المستقل التمكين النفسي يفسر (60٪) من التغيرات الحاصلة في البعد المعتمد رضا العاملين، وهي نسبة مقبولة من الناحية الإحصائية.

تم اعتماد اسلوب بناء نموذج انحدار للتعبير عن طبيعة اثر ابعاد التمكين النفسي على رضا العاملين وباعتماد برنامج SPSS. حيث يلاحظ ومن خلال معامل التحديد المصحح ( Adjusted R Square ) في الجدول (12) ان قيمته تساوي 0.604. وهذا يعني

جدول 13: معامل التحديد المصحح لابعاد التمكين النفسي على رضا العاملين في عينة البحث

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1 Regression | 29.037         | 1  | 29.037      | 121.648 | .000 <sup>b</sup> |
| 1 Residual   | 18.618         | 78 | .239        |         |                   |
| Total        | 47.655         | 79 |             |         |                   |

a. Dependent Variable: رضا العاملين

b. Predictors: ابعاد التمكين النفسي

جدول 14: المعاملات لابعاد التمكين النفسي على الرضا الوظيفي للعاملين

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t    | Sig.   |      |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|--------|------|
|       | B                           | Std. Error | Beta                      |      |        |      |
| 1     | (Constant)                  | .020       | .268                      |      | .073   | .942 |
|       | z                           | 1.021      | .093                      | .781 | 11.029 | .000 |

a. Dependent Variable: رضا العاملين

بينما تم استبعاد البُعدين المستقلين ( الكفاءة ومعنى للعمل )، وكما يلاحظ في الجدول (3) الملحق الأول.

يتضح من خلال الجداول في الملحق الأول ان اجمالي تأثير ابعاد التمكين النفسي على الرضا الوظيفي للعاملين في منظمات الخدمة الفندقية، كان من خلال البُعدين (الأثر والاستقلالية). وعلى هذا الأساس تقبل الفرضيتين الفرعيتين الرابعة والثالثة والتي مفادهما (ان لكل منهما له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الخدمية العراقية) .

وفي نفس قطاع الفنادق نجد البُعدين الآخرين للتمكين النفسي (الكفاءة ومعنى للعمل) لم يكن لهما مساهمة في التأثير على البُعد المعتمد ( الرضا الوظيفي للعاملين). ونتيجة لذلك يتم رفض الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية والتي مفادهما (ان لكل منهما له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الخدمية العراقية).

#### 2.3.4 أثر ابعاد التمكين النفسي في الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الخدمة الفندقية

جدول 15: معامل التحديد المصحح لابعاد التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .742 <sup>a</sup> | .551     | .545              | .51273                     |

a. Predictors: (Constant), ابعاد التمكين النفسي

جدول 16: تحليل التباين لابعاد التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين

| Model | Sum of Squares | df     | Mean Square | F      | Sig.   |                   |
|-------|----------------|--------|-------------|--------|--------|-------------------|
| 1     | Regression     | 25.162 | 1           | 25.162 | 95.714 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual       | 20.506 | 78          | .263   |        |                   |
|       | Total          | 45.668 | 79          |        |        |                   |

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي للعاملين

b. Predictors ابعاد التمكين النفسي

يظهر الجدول ( 16 ) ان قيمة ( F ) المحسوبة من خلال جدول تحليل التباين ( ANOVA ) كانت تساوي (95.714) وهي مقبولة بمستوى معنوية أقل من (0.01)، وهذا يعني ان النموذج المقترح لطبيعة العلاقة بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الخدمة الفندقية مقبول من الناحية الإحصائية.

جدول 17: المعاملات لابعاد التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t    | Sig.  |      |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|-------|------|
|       | B                           | Std. Error | Beta                      |      |       |      |
| 1     | (Constant)                  | .326       | .281                      |      | 1.159 | .250 |
|       | Z                           | .951       | .097                      | .742 | 9.783 | .000 |

a. Dependent Variable الأداء الوظيفي للعاملين

(0.01). فضلاً الى ان قيمة t (9.783) وهي معنوية بدرجة كبيرة حيث توضح أهمية البُعد المستقل في النموذج.

يظهر الجدول ( 13 ) ان قيمة (F) المحسوبة من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) كانت تساوي (121.648) وهي معنوية بدرجة كبيرة، ومقبولة بمستوى معنوية أقل من (0.01)، وهذا يعني ان النموذج المقترح لطبيعة العلاقة بين التمكين ورضا العاملين في منظمات الخدمة الفندقية مقبول من الناحية الإحصائية.

يلاحظ في الجدول (14) ان وجود بعد التمكين مهم وضروري في النموذج حيث كانت قيمة (P-value) اقل من (0.01). فضلاً الى ان قيمة t (11.029) وهي معنوية بدرجة كبيرة حيث توضح أهمية البعد المستقل في النموذج. ولغرض بيان أثر البعدين الفرعية (الكفاءة، معنى العمل، الاستقلالية، الأثر) على رضا العاملين، تم اعتماد اسلوب الأنداد المتسلسل (stepwise).

ومن خلال اسلوب الأنداد المتسلسل يظهر الجدول (1) في الملحق الأول ان البُعد المستقل (الأثر) هو أكثر علاقة وتأثير على البُعد المعتمد رضا العاملين ، ولهذا نجد ان بُعد الأثر دخل أولاً في النموذج ثم اعقبه البُعد المستقل الاستقلالية كما يظهر في الجدول (2) الملحق الأول.

يلاحظ ومن خلال معامل التحديد المصحح في الجدول (15) ان قيمته تساوي 0.545 . وهذا يعني ان البعد المستقل (التمكين) يفسر أكثر من (50 %) من التغيرات الحاصلة في البُعد المعتمد (الأداء الوظيفي) للعاملين، وهي نسبة مقبولة من الناحية الإحصائية.

اما فيما يتعلق بالجدول (17) فيلاحظ ان وجود بعد التمكين النفسي مهم وضروري في النموذج حيث كانت قيمة (P-value) اقل من

وفي نفس الفنادق نجد البُعدين (الكفاءة ومعنى للعمل) لم يكن لهما مساهمة في التأثير على البعد المعتمد (الأداء الوظيفي للعاملين). ونتيجة لذلك يتم رفض الفرضيتين الفرعية الأولى والثانية والتي مفادهما (ان لكل منهما له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الخدمية العراقية).

وبالاستناد الى ماتقدم فأن البُعدين (الأثر والاستقلالية) للتمكين النفسي كان لهما مساهمة في التأثير على فاعلية العاملين في منظمات الخدمة الفندقية من حيث الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. في حين لم يكن للبُعدين الآخرين للتمكين النفسي (الكفاءة ومعنى للعمل) مساهمة في التأثير لا في مجال الرضا الوظيفي او مجال الأداء الوظيفي.

4.4 اثر التمكين النفسي على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

#### العاملين في المنظمات المصرفية

1.4 اثر التمكين النفسي على الرضا الوظيفي للعاملين في

#### المنظمات المصرفية

جدول 18: معامل التحديد المصحح لابعاد التمكين النفسي على رضا العاملين

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .796 <sup>a</sup> | .633     | .628              | .45950                     |

a. Predictors: (Constant), ابعاد التمكين النفسي

من (62٪) من التغيرات الحاصلة في البُعد المعتمد رضا العاملين في المصارف، وهي نسبة مقبولة من الناحية الإحصائية.

جدول 19: تحليل التباين لابعاد التمكين النفسي على رضا العاملين

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1 Regression | 28.406         | 1  | 28.406      | 134.536 | .000 <sup>p</sup> |
| 1 Residual   | 16.469         | 78 | .211        |         |                   |
| Total        | 44.875         | 79 |             |         |                   |

a. Dependent Variable: رضا العاملين b. Predictors: (Constant), ابعاد التمكين النفسي

ان النموذج المقترح لطبيعة العلاقة بين التمكين النفسي ورضا العاملين في منظمات الخدمة المصرفية مقبول من الناحية الإحصائية.

يظهر الجدول (19) ان قيمة (F) المحسوبة من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) كانت تساوي (134.536) وهي معنوية بدرجة كبيرة، ومقبولة بمستوى معنوية أقل من (0.01)، وهذا يعني

جدول 20: المعاملات لابعاد التمكين النفسي على رضا العاملين عينة البحث

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1 (Constant) | -.030                       | .256       |                           | -.116  | .908 |
| 1 z          | 1.025                       | .088       | .796                      | 11.599 | .000 |

a. Dependent Variable: رضا العاملين

فضلاً الى ان قيمة t (11.599) وهي معنوية بدرجة كبيرة حيث توضح اهمية البعد المستقل في النموذج

من خلال الجدول (0) يمكن ان نلاحظ ان وجود بعد التمكين مهم وضروري في النموذج حيث كانت قيمة (P-value) اقل من (0.01).

تقبل الفرضيتين الفرعية الثامنة والسادسة والتي مفادهما (ان لكل منهما له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الخدمية العراقية) .

وفي نفس قطاع المصارف نجد البُعدين الآخرين للتمكين النفسي (الكفاءة والاستقلالية) لم يكن لها مساهمة في التأثير على البعد المعتمد (الرضا الوظيفي للعاملين). ونتيجة لذلك يتم رفض الفرضيتين الفرعيتين الخامسة والسابعة والتي مفادهما (ان لكل منهما له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الخدمية العراقية).

#### 2.4. اثر التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرفية

جدول 21: معامل التحديد المصحح لابعاد التمكين النفسي على رضا العاملين

| Model | R                 | R Square | Adjusted Square | RStd. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-----------------|-----------------------------|
| 1     | .785 <sup>a</sup> | .616     | .610            | .46570                      |

a. Predictors: (Constant), ابعاد التمكين النفسي

يفسر نسبة (61 %) من التغيرات الحاصلة في البُعد المعتمد (الأداء الوظيفي) للعاملين، وهي نسبة مقبولة من الناحية الإحصائية.

جدول 22: تحليل التباين لابعاد التمكين النفسي على رضا العاملين

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 20.903         | 1  | 20.903      | 96.382 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 13.013         | 60 | .217        |        |                   |
|       | Total      | 33.916         | 61 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: ابعاد التمكين النفسي

مقبولة بمستوى معنوية أقل من (0.01)، وهذا يعني ان النموذج المقترح لطبيعة العلاقة بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الخدمة المصرفية مقبول من الناحية الإحصائية.

جدول 23: المعاملات لابعاد التمكين النفسي على الأداء الوظيفي في عينة البحث

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | .084                        | .284       |                           | .295  | .769 |
|       | Z          | .976                        | .099       | .785                      | 9.817 | .000 |

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

الجدول (1) في الملحق الرابع ان البعد المستقل (معنى العمل) هو أكثر علاقة وتأثير على البعد المعتمد الأداء الوظيفي للعاملين في المصارف، ولهذا نجد ان بُعد معنى العمل دخل اولاً في النموذج ثم اعقبه بُعد (الكفاءة) كما يظهر ذلك في الجدول (2) الملحق الرابع. في حين تم استبعاد البُعدين المستقلين (الأثر والاستقلالية)، وكما يلاحظ في الجدول (3) الملحق الرابع.

ولغرض بيان أثر الأبعاد (الكفاءة، معنى للعمل، الاستقلالية، الأثر) على رضا العاملين في المصارف، وباعتماد أسلوب الأندراج المتسلسل يظهر الجدول (1) في الملحق الثالث ان البعد المستقل (الأثر) هو أكثر علاقة وتأثير على البُعد المعتمد رضا العاملين، ولهذا نجد ان بُعد الأثر دخل اولاً في النموذج ثم اعقبه البعد المستقل (معنى العمل) كما يظهر ذلك في الجدول (2) الملحق الثالث. في حين تم استبعاد البُعدين المستقلين (الكفاءة والاستقلالية)، وكما يلاحظ في الجدول (3) الملحق الثالث.

يتضح من خلال الجداول في الملحق الثالث ان اجمالي تأثير التمكين وابعاده في الرضا الوظيفي للعاملين في المصارف، كان من خلال البُعدين (الأثر ومعنى العمل) للتمكين النفسي. وعلى هذا الأساس

يظهر الجدول (21) ومن خلال معامل التحديد المصحح ان قيمته تساوي 0.610. وهذا يعني ان البعد المستقل (التمكين النفسي)

يظهر الجدول (22) ان قيمة (F) المحسوبة من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) كانت تساوي (96.382) وهي

يلاحظ من خلال الجدول رقم (23) ان وجود بعد التمكين مهم وضروري في النموذج حيث كانت قيمة (P-value) اقل من (0.01). فضلاً الى ان قيمة t (9.817) وهي معنوية بدرجة كبيرة حيث توضح اهمية البعد المستقل في النموذج.

ولغرض بيان أثر الأبعاد (الكفاءة، معنى للعمل، الاستقلالية، الأثر) على الأداء الوظيفي للعاملين، بأعتماد أسلوب الأندراج المتسلسل يظهر

أ- ان اجمالي تأثير التمكين النفسي بأبعاده على (الرضا الوظيفي) (والأداء الوظيفي) للعاملين في منظمات الخدمة الفندقية، كان من خلال البُعدين الفرعيين (الأثر والاستقلالية).

ب- البعدين الآخرين للتمكين النفسي (الكفاءة ومعنى للعمل) لم يكن لهما مساهمة في التأثير على (الرضا الوظيفي) (والأداء الوظيفي) للعاملين في الفنادق.

3. تبين من استخدام اسلوب الأنحدار المتسلسل لبيان أثر ابعاد التمكين النفسي (الكفاءة، معنى العمل، الاستقلالية، الأثر) على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في اجابات عينة المصارف ما يلي: أ- ان البُعد المستقل (الأثر) هو أكثر ابعاد التمكين علاقة وتأثير على (الرضا الوظيفي) للعاملين، ويليه بُعد (معنى للعمل) في التأثير على تمكين العاملين في المصارف.

ب- البُعدين الآخرين للتمكين النفسي (الكفاءة والأستقلالية) لم يكن لهما مساهمة في التأثير على (الرضا الوظيفي) للعاملين في المصارف. ج- ان البُعد المستقل (معنى للعمل) هو أكثر ابعاد التمكين النفسي علاقة وتأثير على البُعد المعتمد (الأداء الوظيفي) للعاملين في المصارف، ويليه بُعد (الكفاءة).

د- ان البُعدين المستقلين (الأثر والأستقلالية) من ابعاد التمكين النفسي لم يكن لهما مساهمة في التأثير على (الرضا الوظيفي) للعاملين في المصارف.

## 2.5 المقترحات

1. على إدارات المنظمات الخدمية النظر إلى العاملين كرأس مال بشري وليس مجرد تكلفة أو مقدمي خدمات وخاصة في المنظمات الفندقية، ان يتطلب من إدارتها منح المزيد من الاهتمام لرضا عاملها، ومنح العاملين ثقة عالية بالنفس، وأن تشجعهم وتدعمهم وتمكنهم من خلال منحهم المزيد من الصلاحيات، وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

2. ضرورة قيام إدارات الفنادق بأعطاء أهمية أكبر لتطبيق ابعاد التمكين النفسي للعاملين والتركيز بشكل خاص على بُعدي ( الكفاءة ومعنى العمل ) لدورهما وتأثيرهما مع بقية الأبعاد على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين من خلال زرع الثقة لدى العاملين بأن لديهم قدرات مخزنة وطاقت غير مستغلة تمكنهم من انهاء عملهم بنجاح. وكذلك العمل على زيادة إحساس العاملين بقيمة الوظيفة وأهميتها وبأهمية العمل الذي يقومون به حتى يتمكنوا من التطبيق الجيد لمفهوم التمكين.

3. على إدارة المنظمات المصرفية ايلاء أهمية لبُعد الأستقلالية لدوره في التأثير المشترك على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في الخدمات المصرفية، والعمل على منح العاملين وبشكل خاص في المكاتب الأمامية السلطة الكافية ليتمكنوا من اتخاذ القرارات وتحقيق

يتضح من خلال الجداول في الملحق الرابع ان اجمالي تأثير التمكين النفسي في الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الخدمة المصرفية، كان من خلال البُعدين (معنى العمل والكفاءة)، وعلى هذا الأساس تقبل الفرضيتين الفرعية السادسة والخامسة والتي مفادها (ان لكل منهما له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الخدمية العراقية).

وفي نفس قطاع المصارف نجد البُعدين الآخرين (الاستقلالية والأثر) لم يكن لها مساهمة في التأثير على البُعد المعتمد (الأداء الوظيفي). ونتيجة لذلك يتم رفض الفرضيتين الفرعيتين السابعة والثامنة والتي مفادها (ان لكل منهما له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الخدمية العراقية).

على ماسبق نجد ان البُعدين (معنى العمل والكفاءة) للتمكين النفسي كان لهما مساهمة في التأثير على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في المصارف. في حين لم يكن للبُعدين الآخرين للتمكين النفسي (الاستقلالية والأثر) مساهمة في التأثير لا في مجال الرضا الوظيفي او مجال الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع المصارف.

وبالاستناد الى ماتقدم فأن تحليل نتائج البحث تظهر لنا بوضوح تباين ابعاد التمكين النفسي (الكفاءة، معنى العمل، الاستقلالية، الأثر) في التأثير على الرضا الوظيفي او الأداء الوظيفي للعاملين في الخدمات الفندقية. وكما اظهرت نتائج البحث وجود تباين واضح بين ابعاد التمكين النفسي في التأثير على الرضا الوظيفي او الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع المصارف.

وبذلك نقبل فرضية البحث الرئيسية بوجود تباين بين ابعاد التمكين النفسي في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الخدمية الفندقية والمصرفية العراقية.

## 5. الأستنتاجات والمقترحات

### 1.5 الأستنتاجات

1. ان أبعاد التمكين النفسي (الكفاءة، معنى العمل، الاستقلالية، الأثر) لدى عينة العاملين في فنادق البحث بموجب مقياس ليكرت الخماسي قد حققت مستوى موافقة ولكن بدرجة متوسطة في اجابات افراد العينة. كما ان اجابات عينة المصارف قد حققت مستوى موافقة وبدرجة متوسطة أيضاً بموجب مقياس ليكرت الخماسي. ان تلك النتائج تمثل إشارة واضحة إلى إدراك أفراد عينة كل من الفنادق والمصارف لأبعاد التمكين النفسي مع وجود نظرة إيجابية لديهم في علاقة تلك الأبعاد وتمكينهم.

2. يمكن الأستنتاج ومن خلال نتائج استخدام اسلوب الأنحدار المتسلسل لبيان أثر ابعاد التمكين النفسي (الكفاءة، معنى العمل، الاستقلالية، الأثر) على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في اجابات عينة الفنادق ما يلي:

Biron, M. & Bamberger, P. (2010). The Impact of Structural Empowerment on Individual Well-Being and Performance: Taking Agent Preferences, Self-Efficacy and Operational Constraints into Account. *Human Relations*, 63(2), 163 - 191.

Cyert, R.M. and J.G. March, 2007. "A behavioral theory of the firm", Prentice hall, Upper saddle river, NJ. pp: 128-287.

Hair, J., Black, W., Babin, A. and Tatham, R. (2007). "Multivariate Data Analysis". 6nd Edition. Prentice - Hall, New Jersey.

Hedge, J., and Borman, W. (2012) *The Oxford Handbook of Work and Aging*. New York: Oxford.

Hynes, J., (2004), *The Relationship between the Dimensions of Teacher Empowerment and Principal's Job*, Southern Illinois University, UMI, Dissertation preview. □

Hossein, R.; Saleh, P.; Iman, A. and Jaafar, A. (2012) "An Analysis of the Empowerment level of Employees and its Relation to Organizational Factors". *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No.15, pp.255-263.

Kartinah Ayupp and Then Hsiao Chung. (2013) Empowerment: Hotel employees' perspective. *Journal of Industrial engineering and Management JIEM*, 2010 - 3(3): 561-575 - Online ISSN: 2013-0953 Print ISSN: 2013-8423.

Manuela, Bruce. (2003) "measuring empowerment", *Leadership & Organization Development Journal*, Volume: 24 Issue: 2 pp: 102 - 108.

Maryam Saeed Hashmi and Imran Haider Naqvi. (2012) Psychological Empowerment: A Key to Boost Organizational Commitment, Evidence from Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 2, No. 2, pp132-141.

Ming-Chun Tsai; Ching-Chan Cheng and Ya-Yuan Chang. (2010) Drivers of hospitality industry employees' job satisfaction, organizational commitment and job performance. *African Journal of Business Management* Vol. 4(18), pp. 4118-4134.

Mustafa Mete and Ayse Akbulut Mete. (2015) Empowerment Management and Economy in Starred Hotels in Gaziantep Province. *Industrial Journal Economy Res.*, Vol.6, No.1, pp. 64 - 82.

Nelson, D., and Quick, J. (2012). *Principles of Organizational Behavior: Realities and Challenges*. Australia: South Western.

Rehman, M.S and Waheed, A, (2011). An Empirical Study of Impact of Job Satisfaction on job Performance in the Public Sector Organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2 (9), 167-181.

Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in the workplace: Dimension, Validation & Measurement. *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.5, pp.1442-1465.

Wai Nam Wong. (2012). Front Office Employee Psychological Empowerment and Service Quality in Singapore Luxury Hotel Industry - An Exploratory Study *Journal of Applied Business and Management Studies*, 3 (1):pp.1-11.

السرعة في أداء مهامهم والأبداع وروح المبادرة في تقديم الخدمات المتوقعة وغير المتوقعة للعملاء.

4. يتطلب من إدارات المصارف العمل على تحقيق قناعة لدى العاملين بقدراتهم وبأنهم مؤهلين بما فيه الكفاية للقيام بعملهم بجدارة لتحقيق الرضا الوظيفي لهم من خلال التركيز على بُعد الكفاءة. ولغرض تحقيق أداء وظيفي متميز ضرورة التركيز على بُعد (الأثر) كأحد ابعاد التمكين المهمة لدوره في احساس العاملين بالمسؤولية الوظيفية وتحمل المخاطرة من خلال شعورهم بأن لهم دور وتأثير في القرارات التي تتخذها الإدارة .

5. أن تقوم إدارات المنظمات الخدمية بشكل جاد بتمكين العاملين لديها ليس فقط بالقول ولكن بالعمل، وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي يسمح ويشجع على تقبل فكرة التمكين الإداري والتشجيع نحو التغيير في اساليب العمل وتطوير اجراءات العمل وتسهيل تنفيذها لرفع مستوى اداء المنظمة. وايضاً من خلال منح العاملين مزيداً من الثقة لمراقبة أعمالهم وخير وسيلة لضمان نجاح ذلك التدريب والاتصالات والعمل الجماعي والسخاء في منح الحوافز والمكافآت.

## 6.المصادر

### 6.1.المصادر باللغة العربية :

حمداوي وسيلة ( 2004)، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر.

العتيبي، سعد بن مرزوق ( 2004 )، " تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الاداري"، الاجتماع الاقليمي الثاني عشر للشبكة لادارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط، سلطنة عمان.

المعجم الوسيط (1998) " من إصدار مجمع اللغة العربية" ، الطبعة الثالثة، القاهرة.

بدوي أحمد زكي(1984) "معجم مصطلحات العلوم الإدارية"، دار الكتاب المصري، القاهرة.

هلال محمد عبد الغني (1996) "مهارات إدارة الأداء"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

علي السلمي(1989) "إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية"، دار غريب، القاهرة.

شوقي، فرج طريف (2000) ، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان.

### 6.2.المصادر باللغة الأجنبية:

Amenumey, E. and Lockwood, A. (2008). Psychological Climate and Psychological Empowerment: An Exploration in a Luxury UK Hotel Group. *Tourism and Hospitality Research*, 8(4): 265 - 281.

Amichai, Yair, H.; Y.A.M. Katelyn and A. Samuel, 2008. "Assessment of Organizational Involvement Inimplementing Empowerment", *Journal of computers in human behavior*, 14: 34-49.

Atallah Basheer Alnaweigah (2013) Empowerment and its Impact on Banks Performance Jordanian Banks: A pplied Study. *International Journal of Basic & Applied Sciences IJBAS-IJENS* Vol: 13 No: 02, pp89-100.



## کارتییکرنا پههندی دهرونی ژ بو پهزامه نديا کاری و نهجامدانا کاری

(فهكۆلینه كا مهیدانیه لدور وهرگرتنا بوچوونا كومه كا كریكارین هندهك پیکراوین خزمهتگوزاری ل باژیری بهغدا)

پوخته:

نارمانجا نهقی فهكۆلینی، نیشاندانا پههندی دهرونی و هكو (شیان، واتایا کاری، سهربخویی و کارتیکرن) و کاریگه ریا نهقی چهندی ژبو پهزامه نديا کاری و نهجامدانا کاری ل ناف هندهك پیکراوین خزمهتگوزاری ل باژیری بهغدا. نموونا فهكۆلینی ژ سئ هۆتیلین پینج ستیر و سئ بهنکین نه هلی پیکهیت. ژ پینخه مهت پشتر استیبون ژ گریمانین فهكۆلینی، فورمه كا بیست خالی هاتیه بکارهینان و رادی پراکتیزه کرنا کارگتیریا نه وان هۆتیل و بهنکان ههلسهنگندیه و بریکا بهرنامی SPSS نهجامین ناماری بدهستهاتینه، دیسان پیقه ری (لیکرت) ژ بو وهرگرتنا بوچوونا کریکاران هاتیه بکارهینان. نهقی چهندی خویاکریه كو ههستکرنا هه کریکاره کی ژ هۆتیل و بهنکان په یوهندی ب رادی پهزامه نديا دهرونی فه هیه. دیتنه كا نه ریتی د په یوه نديا نه وان کریکاراندا لگه ل کاری نه واندا هیه، دیسان نهجامین شرفه کرنا زنجیره یا نه وان کریکاراندا خویاکریه كو هه دوو په هندی (سهربخویی و کارتیکرن) کاریگه ریه كا نهکتیف هه بوویه ژ بو په یداکرنا پهزامه نديا کاری کریکاران و په هندی (شیان و واتایا کاری) چ کارتیکرن نه بوویه لسهر نموونا بهنکان، نهجامان خویاکریه كو په هندی (کارتیکرن و واتایا کاری) کارتیکرن هه بوویه لسهر پهزامه نديا کاری کریکاران و سهبارت (په هندی سهربخویی) یی ل ناف کریکارین بهنکان چ کارتیکرن لسهر پهزامه نديا کارکرنی نه بوویه. دیسان فهكۆلین گه هشتیه كومه كا هه لینجان و پیشنیازان.

پهقین سه رهکی: شیان، په هندی شیانا دهرونی، پهزامه نديا کاری کریکاران، کاری کریکاران.

## THE DIMENSIONS PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT (COMPETENCE, JOB MEANING, INDEPENDENCY, AND IMPACT) AND THEIR INFLUENCE ON THE EMPLOYEES' EFFECTIVENESS IN THE IRAQI SERVICE ORGANIZATIONS

### Abstract

The research aimed to determine the dimensions psychological empowerment (Competence, Job Meaning, Independency, and Impact) and their influence on the employees' effectiveness in the Iraqi Service Organizations. The adopted research population consisted of three 5-star hotels and three private banks in Baghdad. To verify the hypotheses of the research, a questionnaire was used (including twenty-variable) to measure and reveal the aspect of the psychological empowerment to which departments in those hotels and banks from the perspective employees and using the five-Likert scale. The stepwise method was used to express the nature of empowerment dimensions impact in Job Satisfaction and Job Performance for Employees, SPSS software was implemented to extract the statistical results. The results showed awareness of each sample of hotels and banks regarding the psychological empowerment of individuals with a positive view of their relationship in these variables. It also showed that the most effective variables of the four mentioned above depends on the service they are offering whether it is banking service or hotels service. Stepwise decline analysis results showed from the answers of the hotel employees that the variables "Independency" and "impact" have the most effective contribution on job satisfaction and performance employees, while Competence and meaning it was not have any influence. But in the sample of banks showed that the results of the analysis "impact" and "meaning" have a clear influence on job satisfaction employees. While "meaning" and "Competence" to have a positive impact on the job performance employees. In addition to the variable "independence" of the four variables it did not have any active in influencing job satisfaction and performance from the perspective employees in the banking organizations. The research came to a set of conclusions and Proposals.

**Keywords:** empowerment, dimensions psychological empowerment, employees' effectiveness, Jobs.