

مدى واقع التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي

دراسة تطبيقية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة طرابلس

ليلي امحمد محمد الفطيسي

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى مستوى تطبيق التمكين الإداري والرضا الوظيفي بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية/ جامعة طرابلس/ قاطع (ب)، وقد تمت الدراسة على عينة عشوائية من موظفيها بلغت (65) مفردة، فيما تم التحليل الإحصائي لاستخلاص النتائج على (43) استبانة بحيث مثلت ما نسبته (66%) من مجتمع الدراسة. استخدم الاستبيان لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة لغرض تحقيق أهدافها. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، أن هناك تدني شديد جداً لمحور التمكين الإداري ومحور الرضا الوظيفي حيث بلغ الانحراف المعياري لهما حسب استجابات

عينة الدراسة على التوالي (1.358)، (1.585). وأوصت الدراسة ببذل المزيد من الجهود من أجل العمل على رفع مستوى كفاءة التمكين الإداري و زيادة الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري - الرضا الوظيفي.

المقدمة

لمواكبة التغيرات والتحديات التي يشهدها عالمنا المعاصر، تبنت المنظمات أساليب في الإدارة الحديثة إذ تواجتهت إلى الاهتمام بالموارد البشري، وترتكز كثير من جهود المنظمات إلى تبني مفهوم التمكين لما له من اثر على الرضا الوظيفي، والذي يعتبر احد العناصر الرئيسية التي تمكن الإنسان من أداء عمله والارتقاء به إلى المستوى الذي يجعله محققاً لأهداف المؤسسة.

ونظراً لأهمية دور الكلية في كونها تقدم خدمات تعليمية للمجتمع، فإن التعرف على أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة وهو التمكين الإداري وأثره في الرضا الوظيفي الذي يعد من الضروريات المرتبطة بكفاءة المؤسسة، ولأن عدم توفر الحد الأدنى من الرضا الوظيفي لدى العاملين قد يكون له انعكاسات سلبية على العمل، ومن ثم في إن هذه الدراسة قد سعت لمحاولة استقصاء العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى الموظفين في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة طرابلس من وجهة نظرهم.

أولاً : الإطار العام للدراسة

مشكلة الدراسة:

نظراً للاهتمام الحديث بمفهوم التمكين، والذي يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث يمثل التمكين الإداري أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة (العتيبي، 2005).

ولقلة الدراسات المحلية التي تناولت موضوع الدراسة، الأمر الذي استدعى أن تتوجه الباحثة نحو بحث هذا المفهوم من جميع جوانبه. وعلى الرغم من أن المؤسسات التعليمية أصبحت بيئة مناسبة لتطبيق مفهوم التمكين الإداري إلا أنه لم يعرف مستوى التمكين الإداري لدى كليات الجامعات وهل لمفهوم التمكين الإداري انعكاس واضح ومؤثر على الرضا الوظيفي لذلك جاءت الدراسة الحالية للكشف عن مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوع مهم في إطار تخصص إدارة الأعمال كونها تجمع بين موضوعين مهمين، وهما التمكين الإداري والرضا الوظيفي، حيث يعتبر التمكين أسلوب حديث متبع من قبل إدارة المؤسسات في التعامل مع العاملين وتحسين كفاءتهم وأدائهم. كما تتمثل أهمية الدراسة في تبين العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي. وكذلك التعرف على مستوى تطبيق أبعاد التمكين الإداري السائد في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، وتوضيح مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث وأهميته فإنه البحث يسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي .
2. التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة
3. التعرف على مستوى تطبيق التمكين الإداري ومستوى تطبيق الرضا الوظيفي السائد في الكلية.

فرضية الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب والتعلم، العمل الجماعي، الاتصال الفعال) في الرضا الوظيفي.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية / جامعة طرابلس.
- الحدود الزمنية: كانت فترة الدراسة في ربيع 2022م.
- حدود الموضوع: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (خزل، 2010) بعنوان: تأثير التمكين في الرضا الوظيفي للعاملين: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في دائرة صحة كركوك وعدد من المستشفيات التابعة لها وقد بلغت عينة البحث (130) موظفاً في عدد من مستشفيات دائرة صحة كركوك. واعتمد الاستبيان بوصفه أداة رئيسة لجمع البيانات في الجانب الميداني، فضلاً عن المقابلات الشخصية . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، وجود علاقة تأثير معنوية

للتمكن في الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات المبحوثة، وقد أوصيت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة زيادة اهتمام المنظمات المبحوثة بتنمية وعي وإدراك العاملين في الإدارات الوسطى والدنيا لأبعاد التمكين، وذلك عن طريق منحهم القوة للتأثير في الأفراد والأحداث وفق الظروف التي يواجهونها، نظراً لأهمية مفهوم التمكين في تعزيز الرضا الوظيفي، فضلاً عن دوره في تحقيق أهداف المنظمة.

2. دراسة (الطعاني وآخرون، 2013) بعنوان : التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي : هدفت هذه

الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية

في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، تكون مجتمع الدراسة من (350) مديراً ومديرة من

العاملين في مدارس محافظة الدمام، وتم تطوير استبيان لقياس التمكين الإداري تكون من (30) فقرة

وأخر لقياس الرضا الوظيفي تكون من (30) فقرة، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري

جاء بدرجة مرتفعة، وإن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق إحصائية

عند مستوى دلالة (0.5) في مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي تعزي إلى متغير

الجنس ولصالح الإناث . في حين لم تظهر النتائج وجود فروق إحصائية عند مستوى الدلالة (0.5)

تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي. أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: إن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام وأولويات وزارة التربية والتعليم وإعطائهم مزيداً من الحوافز المادية والمعنوية.

3. دراسة (الطراونة، 2009) بعنوان : التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي .هدفت للتعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، وقد تم تصميم وتطوير استبانته لجمع البيانات، وقد تم استخدام عينة طبقية عشوائية كأسلوب لتحديد حجم عينة الدراسة، وبلغت العينة (119) مديراً ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها : إن مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس في المحافظة الكرك، كان بدرجة متوسطة، وإن تصوراتهم لأنماط المناخ التنظيمي كان بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري وأنماط المناخ التنظيمي .

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يكمن في الآتي:

1. من حيث بيئة الدراسة: تمت الدراسات السابقة في بعض الدول العربية. في حين تم تطبيق الدراسة

الحالية في ليبيا.

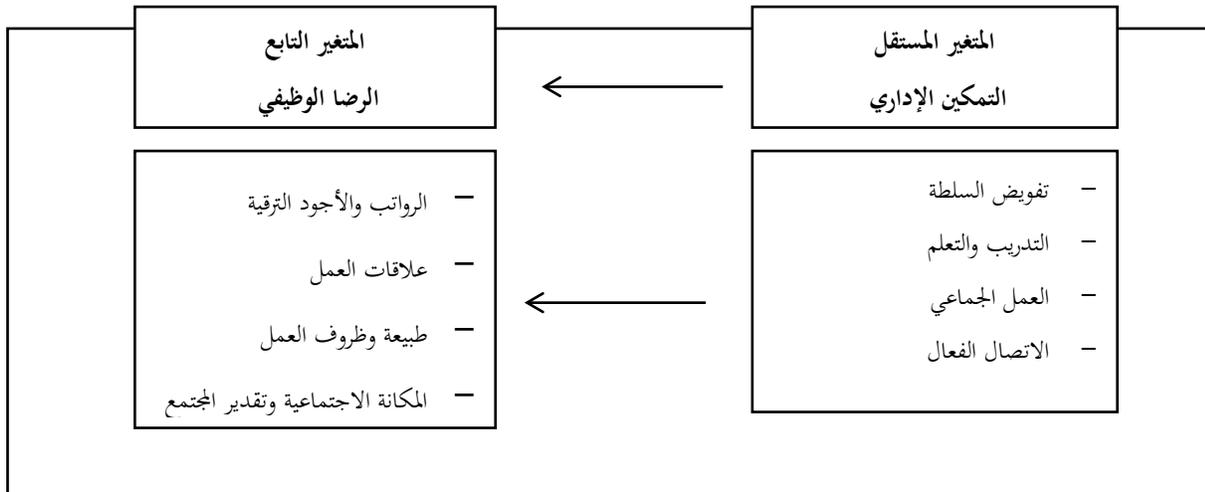
2. مجتمع الدراسة: في الدراسات السابقة كان مجتمع الدراسة أما موظفي بمستشفيات أو مديري مدارس

أما هذه الدراسة كانت حول موظفي كلية.

3. منهج الدراسة: تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر الموظفين في كلية

بالجامعة.

نموذج الدراسة (المخطط الافتراضي للبحث):



الشكل (1) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى فرضية الدراسة واعتماداً على الدراسات السابقة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من موظفي كلية الاقتصاد والعلوم السياسية وعددهم (77) موظف، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (65 مفردة)، كان تمثيل عينة الدراسة للمجتمع مرتفعاً بلغ (84.41%). وكان عدد الصحائف التي تم إرجاعها (60)، تم استبعاد (17) استبانة لعدم مطابقتها شروط التحليل الإحصائي، وعدد صحائف الاستبانة التي تم اعتمادها في التحليل الإحصائي (43) استبانة، وبهذا فقد تم تمثيل مجتمع الدراسة بنسبة (66.15%).

الإطار النظري للبحث

أولاً: التمكين الإداري:

ويعد مفهوم التمكين الإداري (الشمدين، 2010) من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري ذلك لما يقع على كاهل المؤسسات الإدارية من دور كبير في المجتمعات وبالتالي الارتقاء بكافة ميادين التطور في حياة المجتمعات، لذلك لابد من تكاتف الجهود بين أفراد المؤسسة الواحدة لتحقيق الأهداف المرجوة منها على أكمل وجه. ويرى (جلاب، 2013، ص24) أن التمكين يهتم بعملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحملهم

المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فاعلية منظماتهم . أما البعض يرى أن التمكين هو العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات والحرية للقيام بوظائفهم.

وعرف التمكين على أنه: الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين (الضلاعين، 2010). أما (يلخوخ، 2014، ص18) فيعرف التمكين على أنه هو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار إلى مجموعة أو أفراد في المستويات الدنيا من المؤسسة لديهم المهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل والدافعية والالتزام والثقة لإطلاق طاقاتهم وإبداعاتهم من خلال التدريب والدعم العاطفي بالاعتماد على تهيئة بيئة المؤسسة ليشعروا بقدرتهم على اتخاذ القرارات وتطوير ثقتهم بأنفسهم والآخرين، مع التمتع بقدر عال من الحرية في العمل لتحقيق نتائج يحاسبون عليها .وعرف (الزاملي، 2013، ص15) التمكين الإداري بأنه منح العاملين صلاحيات أوسع ومزيداً من المشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى توفير فرص النمو المهني وبيئة العمل الملائمة وفق إستراتيجية دائمة بما يعزز الشعور لديهم بالثقة ويسهم في تحقيق الأهداف. ومما سبق تستنتج الباحثة أن هناك توافقاً وقاسماً مشتركاً للتعريف أعلاه للتمكين الإداري وهو إعطاء أهمية للعاملين من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات بالإضافة إلى منحهم السلطة

والمسؤولية والثقة بالنفس وإكسابهم ومشاركتهم المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها من خلال زيادة استقلاليتهم

عن طريق التدريب والتأهيل اللازم ولتنمية قدراتهم ومعرفتهم

أهمية التمكين الإداري:

يعد التمكين جزءاً مشهوداً من التغيير في ظل التقدم التكنولوجي، فهو يؤدي إلى ترشيح أعضاء المنظمة الذين

يشاركون في المهام اليومية بأقل عدد من المديرين، كما يعد التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً رئيسياً لتنمية عامل

الإبداع داخل المنظمة. (أحمد وحسين، 2013، ص5)

وبنيت (العنبي، 2007، ص46) أن أهمية التمكين الإداري تأتي من خلال أنه يساعد في المحافظة على

الكفاءات البشرية وتقليل معدل دوران العمل وذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين المنظمة والموظفين

وخلق الولاء التنظيمي، ورفع الروح المعنوية للموظفين وانعكاس ذلك على توجههم المستقبلي للعمل والذي

بدوره يقلل من حالات ترك الوظيفة مما ينعكس إيجاباً على العمل والإنتاج.

وأشار (أندروس والمعايه، 2008) إلى أن التمكين يسهم في رفع معنويات ورضا العاملين إذا يشعرون بإتاحة

الفرصة لأعمال قدراتهم، كما يستمعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يسهم بحرية التصرف،

يتجاوز حفر العاملين بحوافز خارجية، للاستعاضة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخلياً، كالانتماء والاعتزاز بممارسة العمل فيها، ويؤدي إلى سرعة معالجة الشكاوى والاقتراحات.

أبعاد التمكين الإداري:

طرح عدد من الباحثين ممن اهتموا بدراسة التمكين الإداري وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية، عدد من الأبعاد التي توضح طبيعة ومفهوم التمكين والتي تركز على ستة أبعاد أساسية هي: (تفويض السلطة، التدريب والتعلم، الاستقلالية، الدافعية، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي) والتي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية.

1. تفويض السلطة: التفويض يتضمن المهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام

ومع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام، وللمفوض هذا حق

إصدار القرارات التي فوض باتخاذها (الزامي، 2013، ص24) وقد أشارت (الردادي، 2012،

ص17) وإن التفويض له مزايا منها:

2. يوفر مزيداً من الوقت لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية ويستفيد من غيره (المفوض إليه) في الأمور

الأقل أهمية وبالتالي الانشغال بما هو مفيد وتكون الأعمال أكثر فاعلية وإنجازاً.

3. تنمية قدرات المرؤوسين، وممارسة المهام من الحرية والمرونة دون ضغوط والتمتع بقدر من السلطة والإحساس بالمسؤولية وزيادة فاعلية الأداء من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.
4. تمنح المدير فرص التركيز على النتائج مع توفير الآراء والخبرات للمفوضين لإتمام وإنجاز الأعمال.
5. التدريب والتعلم: يعتبر التدريب والتعلم من عناصر التمكين الإداري من خلاله يستطيع الأفراد اكتساب الخبرات والمهارات التي تؤهلهم لمزاولة الأعمال وتحمل المسؤوليات (الهيتمي، 2001، 67)
6. الدافعية: هي الاستعداد والتوجه الذاتي من قبل الأفراد (نابع من الداخل) نحو الانجاز وأداء الأعمال أي أنه سلوك إرادي ذاتي وطوعي والتمكين يساهم في إعطاء العاملين الحافز نحو الدافعية لإنجاز الأعمال وتحمل المسؤولية تجاهها، فالتمكين هو طريق من شأنه زيادة الدافعية من خلال تمكين العاملين في المساهمة بشكل فاعل في وضع أهداف عملهم واتخاذ القرارات تجاهها من خلال توسيع صلاحياتهم ومسؤولياتهم (جواد، 2012، ص84).
7. الاستقلالية: ويقصد بها الثقة الممنوحة للعاملين من خلال إعطاهم فرص ومساحة أكبر وتزويدهم بالمعلومات ذات الصلة بالعمل في ممارسة مهامهم بما يتضمن الرقاب الذاتية على أعمالهم ويرى

البعض أن التمكين الإداري هو منح العاملين القدرة والاستقلالية في اتخاذ القرارات وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا.

8. العمل الجماعي: تلعب فرق العمل دوراً بارزاً وكبيراً في مجال تطبيق التمكين الإداري حيث تعتبر

أحدى الآليات الأساسية بذلك التطوير والتحسين الإداري، وقد أصبح تطبيق فرق العمل داخل المنظمات أمراً مألوفاً وطبيعياً بعد إن كان حالة استثنائية في السابق لما لها من دور هام في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، وأن مفهوم فريق العمل هو أكثر من مجرد مجموعة ففريق العمل يتمتع بمهارات متكاملة، وملتزم بتحقيق هدف مشترك، وأهداف للأداء ومسئوليتهم مسؤولية جماعية ولهم سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية بينما مفهوم الجماعة لا يتمتع بهذه الميزات التي يمتاز بها الفريق.

هناك أربعة أبعاد أخرى للتمكين الإداري كما حددته أغلب الدراسات والبحوث بهذا الشأن

أمثال (لطيف، 2010، ص ص 63:64) و(محمود، 2013، ص ص 77-78) و(عزيز، 2011، ص

ص 44-45) هي: القوة، توافر المعلومات، امتلاك المعرفة واستثمارها، المكافآت.

مراحل تطبيق التمكين الإداري:

يتخذ تطبيق التمكين أشكالاً مختلفة، إذ تمكن المنظمات عاملها بدرجات متفاوتة على وفق أدراك المنظمة

لإستراتيجية التمكين وتفاعلهم ومدى توافر المهارات والقدرات لدى عاملها أو بيئة المنظمة المناسبة وحدد (

العامري) خمس مراحل لعملية التمكين وتتضمن الآتي (العامري، 2016، ص77) :

المرحلة الأولى : تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي وفيها تبدو مهارات العاملين على

نحو محدود وغير معقد، مما يجعل مستوى تمكينهم متدنياً .

المرحلة الثانية : بروز الحاجة إلى تشجيع العاملين على تقديم المقترحات، مما له أثر في تنمية مهارتهم

ويساعد على توسيع مجال تمكينهم مقارنة بالمرحلة السابقة .

المرحلة الثالثة : منح العاملين الذين ثبت لديهم القدرة والمهارة كفرصة للمشاركة في صنع القرارات، مما

يعزز مهاراتهم ويفسح المجال أمامهم لمزيد من التطورات في مجال تمكينهم لاحقاً .

المرحلة الرابعة : زج العاملين في فرق العمل كحلقات الجودة، والفرق الوظيفية المختلفة لتأهيلهم لمرحلة

التمكين الفعلية .

المرحلة الخامسة : التغيير في السلوك من خلال إصرار المرؤوسين لإنجاز الأهداف المهمة المعطاة .

معوقات التمكين الإداري :

يواجه التمكين الإداري معوقات يمكن تقسيمها إلي (معراج، 2015، ص29):

1. **المعوقات التنظيمية والإدارية :** هي معوقات تتعلق بالمنظمة وهيكلها التنظيمي وسياساتها، وما ينتج

عن تطبيقها، ومنها عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق التمكين وجمود الثقافة التنظيمية

ورتابة وجمود الهيكل التنظيمية والبيروقراطية السلبية، وتختلف السياسات الإدارية والمركزية الشديدة

وكثرة الأعباء الملغاة على عاتق الأفراد العاملين، وضعف نظام الاتصال داخل المنظمة.

2. **المعوقات البشرية:** وترتبط بالموارد البشرية والعاملين في جميع المستويات التنظيمية، أما بسبب

النقص في الموارد البشرية أو الضعف في تأهيلها أو لأسباب شخصية ومجتمعة تتعلق بالفرد العامل،

ومنها مقاومة التغيير من قبل المدراء العاملين وخوف العاملين من تحمل المسؤولية وخوف المدراء

على مراكزهم الوظيفية، كما أن ضعف التدريب الذي يؤدي إلى عدم تطوير، أي بقاء الفرد جامدا

ليس لديه الاستعداد للتطوير، كذلك افتقاد القادة لخصائص القائد على نجاحهم الفردي وتفضيله على

النجاح الجماعي الذي يعد الأساس في نجاح تطبيق التمكين.

ثانياً : الرضا الوظيفي :

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي (الشمدين، 2010) إذ إن هناك العديد من الباحثين الذين تطرقوا لتعريف الرضا الوظيفي بطرق مختلفة، فيعرف بأنه الموقف العاطفي والانفعالي الذي يتكون لدى الفرد الموظف اتجاه عليه، ويعرف أيضاً على أنه شعور ايجابي ذاتي يحمله الموظف أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله وما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وذلك لإشباع احتياجاته وتوقعاته في بيئة عمله (بلخيري، 2012، ص6) وعرفه (الخشروم ودره، 2011، ص32) القناعات والاستجابات النفسية والعاطفية السلبية والإيجابية من الفرد العامل تجاه جوانب عديدة من مهامه ومسؤولياته في بيئة عمل. وأكدت (فلبمان، 2008، ص45) بأنه عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه المحصلة للاتجاهات الخاصة نحو العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة والأمانى العمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير.

أهمية الرضا الوظيفي :

ويمكن تلخيص أهمية الرضا الوظيفي في النقاط التالية: (زويش، 2014، ص15)

- أ. أهمية الرضا الوظيفي للموظف: الشعور بالرضا يؤدي إلى القدرة على التكيف مع بيئة العمل .
- ب. أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة : ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، ارتفاع في الإنتاجية، تخفيض تكاليف الإنتاج، ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة.
- ج. أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع : ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة : زيادة الإنتاج، تقليل حوادث العمل، تقليل نسبة دوران العمل، ارتفاع مستوى الطموح المستقبلي. (محمد،2015،ص173) وأضاف (الدليمي و عون،2018،ص234) بارتباط الرضا الوظيفي في التنمية المستدامة لأية منظمة، ويؤدي إلى قلة شكاوي العاملين ودرجة مقاومة التغيير وزيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الصراعات التنظيمية، ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية، كما يعد أحد الاستراتيجيات التي تتخذها المنظمات الناجحة في تنمية الولاء والانتماء للموظفين وتعزيز روح العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم وزيادة قدرة الموظفين على الإبداع والابتكار والقدرة على التلاؤم والتوافق مع توجهات المنظمة وتحسين الأداء ومستوى الطموح والتقدم .

خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يأتي (الجبوري، 2016، ص 258):

1. تعدد المفاهيم وطرائق القياس.
2. الرضا حالة من القناعة والقبول.
3. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي.
4. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني.
5. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى.
6. وبحسب رأي الباحثة فإن درجة ومستوى الرضا تختلف من فرد إلى آخر وهذا يعتمد على قناعة الفرد بما يحصل عليه من حقوق، ومن ثم التقليل من الشعور بالاغتراب الوظيفي، ويؤدي إلى الأمن الوظيفي.

أبعاد الرضا الوظيفي:

هناك أربعة أبعاد للرضا الوظيفي كما حددته أغلب الدراسات والبحوث بهذا الشأن أمثال (محمود،

2013، ص 77-78) و (خضير، 2014، ص 134) و (الحداد، 2017، ص 98) والمتمثلة بالآتي:

1. الرواتب والأجور: تشكل الرواتب والأجور جوهر التعويضات المالية التي يحصل عليها العاملون في

المنظمة عادة، وتؤدي الرواتب والأجور التي يحصل عليها الفرد لقاء جهده المبذول دوراً كبيراً في

تحقيق الفرد لإشباع حاجاته المادية والنفسية، وهذا ينعكس على رضاه عن وظيفته.

2. الترقية: إن كل فرد منا عندما يلتحق بأي وظيفة في مكان ما فإنه في الغالب يتوقع من هذه الوظيفة

أن تحقق طموحاته وكذلك الشعور بالأمان في المستقبل عن طريق استمراره في ذلك التنظيم لهذا فإن

الترقية من داخل التنظيم تساعد على تحقق هذه الرغبات والتطلعات كما أنها تقوم أيضاً بمد المنظمة

بعرض مستمر من القوة العاملة المدربة والخبيرة .

3. علاقات العمل: تؤثر العلاقات على سلوك الفرد في عمله، تؤدي دوراً جوهرياً في التأثير على رضائه

الوظيفي فالفرد يقع أثناء أدائه لواجبات عمله في سلسلة من التعاملات مع الرؤساء والمرؤوسين في

عملية أخذ وعطاء، ولهذا فهو يؤثر ويتأثر بهم (السيحاني، 2004، ص55) .

4. ظروف العمل : وتتمثل بجميع المتغيرات المرتبطة بظروف العمل الطبيعية من مستلزمات ضرورية

كالتجهيزات المكتبية ومستلزمات الأساسية ومكان العمل وأجوائه والإضاءة والتدفئة والتبريد

والضوضاء والرطوبة والتي ينبغي توافرها بالشكل الذي يحقق الرضا لدى العاملين حول المناخ وأجواء

وظيفته المادية (حمود واللوزي، 2008، ص319).

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

تعدد وجهات النظر حول تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، ومن خلال إطلاع الباحثة على الأدب

النظري نجد أن معظم العلماء اتفقوا في حصر تلك العوامل بثلاثة عوامل أساسية كما يلي :

أولا : عوامل فردية :وهي عوامل تتعلق بالفرد العامل نفسه وهي :

1. الجنس :أكدت غالبية الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين الجنس والرضا الوظيفي إن جنس

الذكور هم أكثر رضا من الإناث ودراسات العكس، وأخرى نفت العلاقة بين الجنس والرضا الوظيفي

ويشير (محمد وعلي، 2007، ص180) أنه لا توجد علاقة ثابتة بين الجنس والرضا الوظيفي وإن تلك

العلاقة تعتمد على درجة التمييز بين الجنسين حيث كلما زاد التمييز على أساس جنس العامل قل

الرضا الوظيفي للجنس المميز عليه والعكس بالعكس .

2. **العمر:** توجد علاقة موجبة بين عمر العامل والرضا الوظيفي بسبب إن العاملين الأكثر تقدماً بالسن

يكونون أكثر التزاماً وظيفياً وبالتالي يتولد الرضا لديهم، تشير إلى هذه العلاقة لا تستمر وإن الرضا

لدى هؤلاء سينخفض قبل سن التقاعد بسبب كثرة طموحات وحاجات هؤلاء العاملين الغير مشبعة.

3. **طول مدة الخدمة:** فكلما زادت مدة الخدمة كلما امتلك العامل خبرة ومعرفة عن متطلبات وظيفته

أكثر وبالتالي زيادة الرضا نتيجة العوائد التي سوف يستلمها جزاء تلك الخبرة والمعرفة التي امتلاكها

من طول مدة خدمته (محمد وعلي، 2007، ص182).

4. **المستوى الوظيفي:** توجد ثلاثة مستويات وظيفية أساسية وهي (المستوى الأعلى والأوسط والمستوى

الأدنى) فالرضا للعاملين في تلك المستويات يكون مختلفاً فالعاملين الذين يكونوا في أعلى قمة الهرم

التنظيمي يكونوا أكثر رضا من العاملين في أدنى الهرم التنظيمي (حرز الله، 2007، ص42)

ثانياً: العوامل التنظيمية: وهي تلك المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة وتتمثل:

1. **الرواتب والأجور والمكافآت والعلاوات:** وتسمى بالتعويضات أيضاً ويحصل عليها الفرد العامل لقاء

ما يقدمه من جهد لإنجاز متطلبات وظيفته (عقيلي، 2005، ص504) حيث يعتبر الراتب أو الأجر

من أساسيات إشباع حاجات الفرد العامل لكسب رضاه الوظيفي (عباس، 2012) وتعتبر المكافآت

والعلاوات مكملات للراتب ولزيادة شعور العامل بالرضا الوظيفي والاهتمام الموجه له

(عقيلي، 2005، ص517). والعاملين الأكثر رضا هم الذين يتلقون مكافآتهم بعدالة نتيجة إسهامهم

الفعال في منظماتهم حيث يجب أن تكون هناك عدالة توزيعية للمكافآت لكسب رضا العاملين .

2. **محتوى الوظيفة وتنوع المهمات**: ويقصد به مسؤوليات الوظيفة وأنشطتها وفرص الانجاز والتقدم

والنمو (شفيق، 2010، ص8)، وتتيح درجة تنوع مهمات الوظيفة أهمية للفرد العامل حيث وجد إن

الرضا الوظيفي يرتفع كلما زاد محتوى الوظيفة وتنوعت مهماتها (عباس، 2012، ص176).

3. **فرص التطور والترقية المتاحة للفرد**: يقصد بالتطور هو النمو الشخصي وزيادة المسؤولية والمكانة

الاجتماعية للعامل، أما الترقية وهي انتقال العامل داخل المنظمة من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى

من حيث المسؤولية والأجر وتشير الأبحاث إلى أن العاملين الذين أدركوا بأن القرارات المتخذة

بخصوص فرص التطور والترقية هي عادلة فإن مستوى الرضا الوظيفي يكون عالي.

4. **أسلوب الإدارة**: وهي العلاقة الرسمية بين المدير والعاملين المؤدية إلى تحقيق الأهداف ، وكلما كانت

الإدارة حساسة لحاجات عاملها ومشاعرهم فإنهم يكسبون ولائهم ورضاهم (الشرايدة، 010، ص98)

5. العلاقة مع جماعات العمل: تشبع علاقة العامل بالآخرين الحاجات الاجتماعية، فكلما كان هناك

تعاون وتقاوم بين العمل والآخرين زادت الإنتاجية والارتباط النفسي بالوظيفة. (شفيق، 2010،

ص10)

6. المناخ التنظيمي: وهو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين داخل

المنظمة، وتتضمن القيم والثقافات والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات

الاجتماعية وطرائق العمل المختلفة، والتي تؤثر في الرضا الوظيفي، (اللوزي وآخرون، 2009،

ص28). وكلما كان المناخ التنظيمي أخلاقي كلما ازداد الرضا الوظيفي.

ثالثاً: عوامل بيئية: وترتبط بالبيئة الخارجية للمنظمة وتأثيرها على الانتماء الاجتماعي وقدرة العامل على

التكيف مع وظيفته واندماج فيه، والانتماءات الديموغرافية للعاملين، والقيم المجتمعية، والثقافية

(الدesh، 2006، ص28). وتستنتج الباحثة مما سبق بأن العوامل الذاتية هي تخص فرد دون آخر أما عوامل

البيئة الخارجية فهي تخص شريحة واسعة من العاملين وتعد من أسهل العوامل تحديداً لوضوحها وبنفس

الوقت فمن الصعوبة توجيهها والتحكم بها أما العوامل التنظيمية فتتوسط بين الاثنين ومن السهولة توجيهها

والتحكم بها .

دور أبعاد التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي:

يمكن أن نتوصل إلى العلاقة التي تربط بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، فالتمكين الإداري بأبعاده الممثلة في تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التدريب والتعليم وخلق العمل الجماعي يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات ومنحهم السلطة والصلاحيات، وتوفير كل المعلومات اللازمة لهم في الوقت المناسب وبأسهل طريقة لتنفيذ المهام والوظائف والأعمال والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة باستقلالية وحرية، وكذا تدريبهم لإكسابهم مهارات ومعارف وخبرات جديدة لتحسين مستوى أدائهم، وسنتعرف فيما يلي على الدور الذي تلعبه أبعاد التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .

1. دور تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي : ويمكن توضيح الدور الذي يلعبه تفويض السلطة في

تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال :

- خلق جو مناسب للعمل داخل المؤسسة، حيث أنه لا توجد عملية انفصال بين الموظف والقيادة .
- تعزيز الأثر الإيجابي لمعنويات العامل .
- تحقيق المبدأ الذي يؤكد على أن الوظائف العليا مفتوحة للعاملين (محسن، 2009) .

- رفع الروح المعنوية للعاملين.
 - العمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة، فهو من ناحية يوفر وقتنا ويحقق سرعة أداء العمل، ويحقق المرونة الإدارية، والتكيف مع الظروف المختلفة وينمي روح لدى العاملين .
 - تنمية قدرات المرؤوسين، حيث يتحمل القائد مسؤولية بعض الأخطاء التي تترتب على التفويض وإعطاء الفرصة للمفوض إليه السلطة لكي يتعلم حتى لو ارتكب بعض الأخطاء (واصف،2004) .
 - خلق وتعزيز الدافعية والثقة والولاء في أنفس العاملين وتحمل المسؤولية، كما يتيح الفرصة للعاملين لتعلم واكتساب معارف ومهارات وخبرات جديدة، وبناء وإعداد كوادر قيادية (حسن،1424هـ).
 - إحساس العامل بثقة وقيمة كبيرة فيه من قبل الإدارة .
 - تحقيق أهداف التنظيم على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العملية.
 - زيادة دافعية الأفراد وتحفيزهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات لتحقيق الأهداف، وتنمية مهارات العاملين وتقبل المسؤولية.
- 1. دور الاتصال الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي : الاتصال يحظى بأهمية بالغة في بيئة العمل. وفي تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في النقاط التالية: (بن مرزوق، 2005، صص 13-15).**

2. خلق وعي جماعي متوافق داخل البيئة التنظيمية وإيجاد ثقة متبادلة بين الموظفين وبين الإدارة .
3. توفير المعلومات لصانعي القرار في المؤسسة وضمان مواكبة تطورات التي تتعلق ببيئة العمل .
4. امتصاص حالات عدم الرضا الوظيفي، بحيث أن الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة يمكن الموظفين من التعبير عن اتجاهاتهم وإيصالها إلى الإدارة .
5. توفير فرص الإبداع والمشاركة للموظفين من خلال إتاحة المجال لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير المؤسسة (بن عبيد، 2006).
6. دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي: ينظر إلى التدريب على أنه أداة لإحداث التغيير الإيجابي في المعرفة والمهارات والسلوك والاتجاهات، كما أن التدريب يكسب الموارد البشرية الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية وعلاج بعض الظواهر السلوكية مثل كثرة الغياب وتحسين جودة الخدمة أو السلعة المقدمة وتنمية السلوكيات الإيجابية والاتجاهات الحيدة عن المؤسسة واكتشاف قدرة الموارد البشرية في المؤسسة وتهيئة البيئة المناسبة للصحة للتطوير والإبداع، والتدريب يقلل من توتر العاملين نتيجة نقص المعارف والخبرات والمهارات، ويزيد من الولاء والانتماء للمؤسسة ويساعد في إعداد العاملين لشغل المناصب

القيادية وتنمية الشعور بالمسؤولية، كما يساهم في التقليل من تسرب العاملين ويعالج جوانب القصور في المؤسسة ويزيد من الاستقرار والتماسك (أبو نصر، 2008).

7. دور فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي : أن فرق العمل تعتبر مصدراً قوياً للرضا الوظيفي عندما تتشابه قيم أعضاء الفريق واهتماماتهم واتجاهاتهم، كما أن شعور الفرد بتقدير واحترام أفراد الفريق له يرتبط إلى حد كبير برضاه الوظيفي، حيث يشبع حاجات هامة لديه تتمثل في الحاجات الاجتماعية وحاجات تقدير الذات، وأن هذا التوافق والتشابه يؤدي إلى استجابة عالية لمحيط العمل، وإن استخدام فرق العمل يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء ومستوى الرضا الوظيفي لأعضاء الفريق.

ومن وجهة نظر الباحثة ترى أن كلما زاد الرضا الوظيفي للعاملين يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء، كما أن الرضا يساهم في تحسين الحالة النفسية والبدنية داخل العمل.

ثانياً : التحليل الإحصائي

أداة جمع البيانات :

تم تصميم صحيفة استبانة لغرض جمع البيانات احتوت على عدد (49) عبارة، وتم تقسيمها كما يلي:

المحور الأول : (التمكين الإداري) واحتوى على عدد (27) عبارة. وقد تم تقسيمه إلى أربعة مكونات رئيسية كما يلي :

1. تفويض السلطة : احتوى على عدد (9) عبارات. من العبارة رقم (1) إلى العبارة رقم (9).
2. التدريب والتعلم : احتوى على عدد(5) عبارات. من العبارة رقم (10) إلى العبارة رقم (14).
3. العمل الجماعي: احتوى على عدد(10)عبارات. من العبارة رقم (15) إلى العبارة رقم (24).
4. الاتصال الفعال: احتوى على عدد(3) عبارات من العبارة رقم (25) إلى العبارة رقم (27).

المحور الثاني : (الرضا الوظيفي)، واحتوى على عدد (22) عبارة. وقد تم تقسيمه إلى أربعة مكونات رئيسية

أيضاً، وهي كما يلي:

2. الرواتب والترقيات: احتوى على عدد(7)عبارات. من العبارة رقم (28) إلى العبارة رقم (34).
3. علاقات العمل : احتوى على عدد(7)عبارات . من العبارة رقم (35) إلى العبارة رقم (41).
4. طبيعة وظروف العمل:احتوى على عدد(3)عبارات. من العبارة رقم(42) إلى العبارة رقم (44).
5. المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع : احتوى على(5) عبارات. من العبارة رقم (45) إلى (49).

مقاييس تحليل بيانات الدراسة:

تم استخدام الطريقة الرقمية في ترميز الاجابات وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي وذلك لإمكانية وسهولة التمييز

بين استجابات مفردات العينة و تم حساب المتوسط الحسابي المرجح لتحديد الاتجاه حسب هذا المقياس وقد

كان التوزيع كما هو في الجدول رقم (1)

جدول رقم (1) أوزان وترميز الاستجابات وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي والمتوسط المرجح

الاتجاه	المتوسط المرجح	الوزن
موافق تماماً	من 4.20 إلى 5	5
موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20	4
محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40	3
غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60	2
غير موافق على الإطلاق	من 1 إلى أقل من 1.80	1

الصدق والثبات : لغرض قياس مصداقية الاستبانة تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ (Cronbac's Alpha)

لغرض الحصول على بيانات تتصف بالثبات لكل من متغيري الدراسة ، كما تم حساب معامل الصدق

للتعرف على مدى صدق المقياس في قياس ما أعدّ لأجله ، والجدول التالي رقم (2) ، والجدول رقم (3)

يوضحان أن الدراسة تحصلت على مصداقية عالية ومقبولة من الناحية الإحصائية.

جدول رقم (2) معامل الثبات ومعامل الصدق لعبارات متغيري الدراسة على حدى والكلية

ر.م	البيان	عدد العبارات	الثبات	الصدق
1	التمكين الإداري	27	0.687	0.828
2	الرضا الوظيفي	22	0.751	0.866
	الثبات الكلي	49	0.738	0.859

المصدر : نتائج تحليل برنامج (SPSS-V25)

أساليب التحليل الإحصائي :

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS-V2 لتحليل الاستجابات الخاصة بمفردات

عينة الدراسة ، فقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لمفردات العينة ، كما

تم استخدام المتوسطات الحسابية المرجحة لتحديد مدى مستوى محاور الدراسة ، واستخدام الانحرافات

المعيارية للتعرف على درجة تشتت هذه الاستجابات لدى مفردات العينة بالإضافة إلى المتوسط الحسابي

العام المرجح وفقاً لمعيار ليكارت لمعرفة الاتجاه العام لإجابات مفردات العينة عن كل محور على حده.

1- الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات العينة :

• الجنس:

جدول رقم (3) التوزيع التكراري والنسبة المئوية حسب الجنس

ر.م	البيان	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكر	29	67.4%
2	أنثى	14	32.6%
	المجموع	43	100%

المصدر : نتائج برنامج (SPSS-V25)

تبين بأن مستوى الذكور والإناث غير متقارب وهناك فرق، فإن نسبة الذكور إلى مفردات العينة (67.4%)،

أما الإناث فكانت (32.6%)

• العمر:

جدول رقم (4) التوزيع التكراري والنسبة المئوية حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	البيان	ر.م
%25.6	11	39-30	1
%69.8	30	49-40	2
%4.7	2	59-50	3
%100	43	المجموع	

المصدر : نتائج برنامج (SPSS-V25)

يتبين أن أعلى نسبة من الأعمار كانت (من 49-40 سنة) ومثلت (%69.8) ، يليها شريحة (من 39-30 سنة)

حيث مثلت (%25.6) من مفردات العينة.

• المؤهل العلمي :

جدول رقم (5) التوزيع التكراري والنسبة المئوية حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	البيان	ر.م
%4.7	2	دبلوم	1
%9.3	4	ثانوي	2
%0	0	ليسانس	3
%62.8	27	بكالوريوس	4
%23.3	10	دراسات عليا	5
%100	43	المجموع	

المصدر : نتائج برنامج (SPSS-V25)

يتضح أن أغلب مفردات عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس وهو ما مثل نسبة (62.8%) ، فيما يأتي

حملة الدراسات العليا فقد مثلت ثاني أكبر نسبة حيث بلغت (23.3%) من مفردات العينة، أما الثانوية جاءت

بالمرتبة الثالثة بنسبة (9.3%) و درجة الدبلوم بنسبة (4.7%)، أما الليسانس فكان نسبته 0% من مفردات

العينة.

• سنوات الخبرة:

جدول رقم (6) التوزيع التكراري والنسبة المئوية حسب عدد سنوات الخبرة

ر.م	البيان	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 5 سنوات	0	0%
2	من 5 إلى 10 سنوات	3	7%
3	11 سنة فأكثر	40	93%
	المجموع	43	100%

المصدر : نتائج برنامج (SPSS-V25)

كانت أعلى نسبة لعدد سنوات الخبرة لمفردات العينة حسب الجدول (6) هي للذين يملكون 11 سنة فأكثر

بنسبة (93%) في مجالهم، وهذا مؤشر جيد أغلب مفردات العينة تتوفر لهم خبرة عالية في هذا المجال.

• المسمى الوظيفي:

جدول رقم (7) التوزيع التكراري والنسبة المئوية حسب المسمى الوظيفي

ر.م	البيان	التكرار	النسبة المئوية
1	مدير	5	11.6%
2	موظف	36	83.7%
3	أمين مكتب	2	4.7%
	المجموع	43	100%

المصدر : نتائج برنامج (SPSS-V25)

يتضح أن نسبة الموظفين (83.7%)، مما يدل على أن مفردات العينة أغلبها من الموظفين.

▪ عدد الدورات التدريبية :

جدول رقم (8) التوزيع التكراري والنسبة المئوية حسب عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها

ر.م	البيان	التكرار	النسبة المئوية
1	لم أتحصل على أي دورة تدريبية	22	51.2%
2	1-3 دورات تدريبية	18	41.9%
3	6 دورات فأكثر	3	7.0%
	المجموع	43	100%

المصدر : نتائج برنامج (SPSS-V25)

يتضح أن ما أعلى نسبة سجلت للذين لم ينخرطوا في أي دورة تدريبية أو تعليمية حيث بلغت (51.2%) ،

أما أضعف نسبة فكانت للذين انخرطوا في 6 دورات فأكثر حيث بلغت (7.0%)، وهذا مؤشر يحتاج للوقف

عنده.

2- تحليل إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة

أ. مستوى التمكين الإداري بالمنظمة قيد الدراسة

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و اتجاه الإجابة لإجابات المبحوثين عن محور التمكين الإداري

م.ر	العبارة	المقاييس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لي لانجاز مهام وظيفتي.	التكرار	20	7	9	2	5	3.81	1.38	غير موافق بشدة
		النسبة	46.5	16.3	20.9	4.7	11.6			
2	تمنحي الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.	التكرار	4	20	12	4	3	3.41	1.02	غير موافق بشدة
		النسبة	9.3	46.5	27.9	9.3	7.0			
3	يمنح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين من ذوي الخبرة ولمهارة.	التكرار	6	9	16	8	4	3.11	1.15	غير موافق بشدة
		النسبة	14.0	20.9	37.2	18.6	9.3			
4	أمارس صلاحياتي أثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائي.	التكرار	5	7	12	16	3	2.88	1.13	غير موافق بشدة
		النسبة	11.6	16.3	27.9	37.2	7.0			
5	يفوضي رؤسائي السلطة بناء على أنظمة وتعليمات العمل.	التكرار	4	11	10	11	7	2.86	1.24	غير موافق بشدة
		النسبة	9.3	25.6	23.3	25.6	16.3			
6	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دورياً.	التكرار	6	10	12	9	6	3.02	1.26	غير موافق بشدة
		النسبة	14.0	23.3	27.9	20.9	14.0			
7	يقوم رؤسائي بتفويض سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي.	التكرار	3	13	19	5	3	3.18	1.98	غير موافق بشدة
		النسبة	7.0	30.2	44.2	11.6	7.0			
8	تسهل التشريعات المعمول بها في العمل على تفويض السلطات وتشجيعها.	التكرار	2	8	17	11	5	2.79	1.03	غير موافق بشدة
		النسبة	4.7	18.6	39.5	25.6	11.6			
9	يقوم رؤسائي بعدم ممارسة السلطة التي قاموا بتفويضها.	التكرار	3	9	10	13	8	2.67	1.20	غير موافق بشدة
		النسبة	7.0	20.9	23.3	30.2	18.6			
10	توفر الإدارة فرص متساوية لجميع المرؤوسين للتدريب والتعلم.	التكرار	12	11	11	7	2	3.55	1.20	غير موافق بشدة
		النسبة	27.9	25.6	25.6	16.3	4.7			
11	تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	التكرار	5	7	19	10	2	3.06	1.03	غير موافق بشدة
		النسبة	11.6	16.3	44.2	23.3	4.7			
12	يتاح للموظفين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال عملهم.	التكرار	6	11	13	10	3	3.16	1.15	غير موافق بشدة
		النسبة	14.0	25.6	30.2	23.3	7.0			
13	تبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب.	التكرار	4	9	12	14	4	2.88	1.13	غير موافق بشدة
		النسبة	9.3	20.9	27.9	32.6	9.3			
14	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	التكرار	2	7	15	11	8	2.62	1.11	غير موافق بشدة
		النسبة	4.7	16.3	34.9	25.6	18.6			
15	تبنى إدارة المنظمة فلسفة العمل بروح الفريق.	التكرار	8	12	19	2	2	3.51	1.00	غير موافق بشدة
		النسبة	18.6	27.9	44.2	4.7	4.7			
16	توجد رؤية مشتركة في صنع القرار بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.	التكرار	2	14	17	8	2	3.13	1.94	غير موافق بشدة
		النسبة	4.7	32.6	39.5	18.6	4.7			
17		التكرار	3	11	17	12	0	3.11	1.90	غير موافق بشدة

			0	27.9	39.5	25.6	7.0	النسبة	تسود أجواء من التعاون بين المرؤوسين في الفريق الواحد (القسم الواحد).
غير موافق	1.90	3.25	2	4	21	13	3	التكرار	يدعم رؤسائي العمل الجماعي ويؤكدون على أهمية دوره في العمل.
			4.7	9.3	48.8	30.2	7.0	النسبة	
غير موافق	1.89	3.32	0	7	20	11	2	التكرار	تسود الثقة المتبادلة بيني وبين رؤسائي في العمل.
			0	16.3	46.5	25.6	11.6	النسبة	
غير موافق بشدة	1.11	3.27	3	8	11	16	5	التكرار	استمتع بالعمل مع زملائي في شكل فريق.
			7.0	18.6	25.6	37.2	11.6	النسبة	
غير موافق	1.98	3.30	3	4	16	17	3	التكرار	يسود الاحترام والتقدير والتفاهم بيني وبين زملائي في العمل.
			7.0	9.3	37.2	39.5	7.0	النسبة	
غير موافق	1.99	3.16	2	9	15	14	3	التكرار	يمكن العمل الجماعي من تحقيق التعاون واقتسام المهام بيني وبين زملائي في الفريق وبالتالي لا أحس بعبء العمل.
			4.7	20.9	34.9	32.6	7.0	النسبة	
غير موافق	1.93	3.06	2	10	15	15	1	التكرار	أجد أن العمل الجماعي يزيد من دافعتي نحو العمل.
			4.7	23.3	34.9	34.9	2.3	النسبة	
غير موافق بشدة	1.13	2.95	7	6	13	16	1	التكرار	يحقق لي العمل الجماعي حاجاتي الاجتماعية مثل الصداقة، والحاجة للتقدير والاحترام من طرف زملائي و تحقيق الذات من خلال إنجازاتي الهامة في العمل.
			16.3	14.0	30.2	37.2	2.3	النسبة	
غير موافق بشدة	1.07	3.72	3	2	8	21	9	التكرار	تتميز التعليمات والإجراءات في العمل بالوضوح.
			7.0	4.7	18.6	48.8	20.9	النسبة	
غير موافق	1.97	3.39	3	3	14	20	3	التكرار	تتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.
			7.0	7.0	32.6	46.5	7.0	النسبة	
غير موافق بشدة	1.11	3.16	5	5	14	16	3	التكرار	يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح وموافقهم من دون صعوبة.
			11.6	11.6	32.6	37.2	7.0	النسبة	
غير موافق بشدة	.351	3.16	اتجاه الإجابة محور التمكين الإداري						

المصدر نتائج تحليل برنامج (SPSS-V25)

يتضح من الجدول (9) أن الاتجاه العام لمفردات العينة فيما يتعلق بكل المكونات الخاصة بالمحور الأول

(التمكين الإداري) كانت بـ (غير موافق بشدة)، حيث سجل الانحراف المعياري لاستجابة مفردات العينة على

كل عبارات (27)، سجل (1.358) بحسب أوزان سلم الخماسي لليكرت.

ب. ب- مستوى الرضا الوظيفي بالمنظمة قيد الدراسة

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و اتجاه الإجابة لإجابات المبحوثين عن محور الرضا الوظيفي

ر.م	البيارة	المقاييس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
28	يغطي الراتب الاحتياجات الأساسية.	التكرار	14	13	3	9	4	3.55	1.38	غير موافق بشدة
		النسبة%	32.6	30.2	7.0	20.9	9.3			
29	أنتقاضى راتباً مناسباً مقارنة برواتب العاملين بوظائف أخرى من المستوى نفسه.	التكرار	2	16	9	9	7	2.93	1.20	غير موافق بشدة
		النسبة%	4.7	37.2	20.9	20.9	16.3			
30	يتناسب الراتب الذي اقتضاه مع الجهد المبذول.	التكرار	4	5	15	14	5	2.74	1.11	غير موافق بشدة
		النسبة%	9.3	11.6	34.9	32.6	11.6			
31	يوفر الراتب قسطاً من الرفاه الاجتماعي.	التكرار	4	12	10	9	8	2.88	1.27	غير موافق بشدة
		النسبة%	3.9	27.9	23.3	20.9	18.6			
32	تعتمد فرص الترقية على معايير واضحة ومحددة.	التكرار	1	5	15	13	9	2.44	1.03	غير موافق بشدة
		النسبة%	2.3	11.6	34.9	30.2	20.9			
33	أنا راضٍ على أجري الذي اقتضاه.	التكرار	1	10	13	9	10	2.60	1.15	غير موافق بشدة
		النسبة%	2.3	23.3	30.2	20.9	23.3			
34	أنا راضٍ عن فرص الترقية التي تتحها لي الإدارة .	التكرار	2	7	15	14	5	2.69	1.03	غير موافق بشدة
		النسبة%	4.7	16.3	34.9	32.6	11.6			
35	أنا راضٍ عن طريقة تعامل مسؤولي المباشر معي ومع زملائي في العمل.	التكرار	12	14	12	5	0	3.76	1.00	غير موافق بشدة
		النسبة%	27.9	32.6	27.9	11.6	0			
36	أنا راضٍ عن الجوانب المتعلقة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل داخل المنظمة.	التكرار	5	14	14	8	2	3.27	1.05	غير موافق بشدة
		النسبة%	11.6	32.6	32.6	18.6	4.7			
37	تبني العلاقة بيني وبين رؤسائي على الاحترام المتبادل.	التكرار	5	10	17	10	1	3.18	1.00	غير موافق بشدة
		النسبة%	11.6	23.3	39.5	23.3	2.3			
38	يتقبل رئيسي مقترحاتي حول تطوير العمل.	التكرار	3	17	11	9	3	3.18	1.07	غير موافق بشدة
		النسبة%	7.0	39.5	25.6	20.9	7.0			
39	يقدر رئيسي جهودي ويساعدني على حل المشاكل التي تواجهني في العمل.	التكرار	4	7	15	13	4	3.53	1.57	غير موافق بشدة
		النسبة%	9.3	16.3	34.9	30.2	9.3			
40	يحرص رؤسائي على إلزامي بالقوانين والأنظمة.	التكرار	3	12	11	13	4	2.93	1.12	غير موافق بشدة
		النسبة%	7.0	27.9	25.6	30.2	9.3			
41	يراعي رؤسائي ظروف الشخصية.	التكرار	4	15	12	9	3	3.18	1.09	غير موافق بشدة
		النسبة%	9.3	34.9	24.9	20.9	7.0			
42	ظروف العمل المادية و البيئية (الاضاءة... إلخ)، بالعمل مناسبة ولا تسبب لي الازعاج.	التكرار	12	12	9	9	1	3.58	1.17	غير موافق بشدة
		النسبة%	27.9	27.9	20.9	20.9	2.3			
43	أنا راضٍ عن محتوى عملي وطريقة انجازي له.	التكرار	8	12	16	6	1	3.46	1.03	غير موافق بشدة
		النسبة%	18.6	27.9	37.2	14.0	2.3			

غير موافق بشدة	1.01	3.20	2	7	19	10	5	التكرار	عملي آمن ولا يشكل خطراً على حياتي ولا يؤدي إلى تدهور صحي.	44
			4.7	16.3	44.2	23.3	11.6	النسبة%		
غير موافق بشدة	1.23	3.16	3	12	11	9	8	التكرار	يوفر لي عملي فرص إبداعية في الطريقة المتبعة في العمل و حل المشاكل التي تواجهني أثناءه	45
			7.0	27.9	25.6	20.9	18.6	النسبة%		
غير موافق بشدة	1.01	3.13	2	10	14	14	3	التكرار	عملي يمنحني الاحساس بالاستقرار.	46
			4.7	23.3	32.6	32.6	7.0	النسبة%		
غير موافق بشدة	1.02	3.00	4	7	20	9	3	التكرار	يقدر أفراد أسرتي مهنتي في مجال عملي.	47
			9.3	16.3	46.5	20.9	7.0	النسبة%		
غير موافق بشدة	1.04	3.00	2	12	18	6	5	التكرار	تسهم مهنتي في وصولي إلى المكانة الاجتماعية التي أريتها.	48
			4.7	27.9	41.9	14.0	11.6	النسبة%		
غير موافق بشدة	1.17	2.83	6	11	14	8	4	التكرار	تقوم جهات معينة بدعوتي للمشاركة في الاحتفالات الرسمية في المنظمة.	49
			14.0	25.6	32.6	18.6	9.3	النسبة%		
غير موافق بشدة	.551	3.10	اتجاه الإجابة لمحور الرضا الوظيفي							

المصدر نتائج تحليل برنامج (SPSS-V25)

لا يمثل الجدول رقم (10) أي تغييرات في العموم تذكر، فقد تشابهت استجابات مفردات العينة على العبارات

الخاصة بالمحور الثاني (الرضا الوظيفي)، في أنها كانت بـ (غير موافق بشدة)، والتي تمثلت في الانحراف

المعياري الذي بلغ (1.585) وفقاً لأوزان سلم ليكرت الخماسي.

اختبار الفرضية :

جدول رقم(11) تحليل نتائج الانحدار لاختبار صحة الفرضية

معامل R ² التحديد	R الارتباط	Sig t مستوى الدلالة	T المحسوبة	معامل الانحدار B	أبعاد التمكين الإداري
0.156	0.395	0.031	2.27	0.568	تفويض السلطة
0.429	0.655	0.000	4.59	0.934	التدريب والتعلم
0.137	0.370	0.044	2.10	0.367	العمل الجماعي
0.561	0.749	0.000	5.98	0.658	اتصال الفعال

من خلال الجدول السابق تبين :

1. أن قيمة الارتباط بلغت ($R= 0.395$) وهذا ما يتضح أن العلاقة متوسطة بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي ، في حين بلغ معامل التحديد ($R^2=0.156$) أي (15%) من التغيرات في الرضا الوظيفي ناتج عن تفويض السلطة وهي قيمة ضعيفة. وبلغ معامل الانحدار ($B=0.568$) وهذا يعني زيادة درجة واحدة في تفويض السلطة يؤدي إلي الزيادة في الرضا الوظيفي بقيمة (0.568). وبلغت قيمة (T) المحسوبة ($T=2.27$)، عند مستوى الدلالة (0.031) وهي دالة عند مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الرضا الوظيفي في المؤسسة قيد الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية (0.05).

2. أن قيمة الارتباط بلغت ($R= 0.655$) وهذا ما يتضح أن العلاقة متوسطة بين التدريب والرضا الوظيفي، في حين بلغ معامل التحديد ($R^2=0.429$) أي (42%) من المتغيرات في الرضا الوظيفي ناتج عن التدريب والتعلم وهي قيمة متوسطة نزعا ما. وبلغ معامل الانحدار ($B =0.934$) وهذا يعني زيادة درجة واحدة في التدريب والتعلم يؤدي إلي الزيادة في الرضا الوظيفي بقيمة (0.934). وبلغت قيمة (T) المحسوبة ($T=4.59$)، عند مستوى الدلالة (0.000) أي أقل من

مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتعلم على الرضا الوظيفي

في المؤسسة قيد الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية (0.05).

3. أن قيمة الارتباط بلغت ($R = 0.370$) وهذا ما يتضح أن العلاقة متوسطة بين العمل الجماعي

والرضا الوظيفي، في حين بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.137$) أي (13%) من المتغيرات في

الرضا الوظيفي ناتج عن العمل الجماعي وهي قيمة ضعيفة. وبلغ معامل الانحدار ($B = 0.367$)

وهذا يعني زيادة درجة واحدة في العمل الجماعي يؤدي إلي الزيادة في الرضا الوظيفي بقيمة

(0.367). وبلغت قيمة (T) المحسوبة ($T = 2.10$)، عند مستوى الدلالة (0.044) وهي أقل من

مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على الرضا

الوظيفي في المؤسسة قيد الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية (0.05).

4. أن قيمة الارتباط بلغت ($R = 0.749$) وهذا ما يتضح أن العلاقة متوسطة بين الاتصال الفعال

والرضا الوظيفي، في حين بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.561$) أي (56%) من المتغيرات في الرضا

الوظيفي ناتج عن التدريب والتعلم وهي قيمة متوسطة نزعا ما. وبلغ معامل الانحدار ($B = 0.658$)

وهذا يعني زيادة درجة واحدة في الاتصال الفعال يؤدي إلي الزيادة في الرضا الوظيفي بقيمة

(0.658).

5. إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (T=5.98)، عند مستوى الدلالة (0.000) أي أقل من مستوى

المعنوية (0.05)، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على الرضا الوظيفي في

المؤسسة قيد الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية (0.05).

ثالثاً : النتائج

على ضوء نتائج التحليل الإحصائي توصلت الدراسة لعدد من النتائج وهي ما يلي :

1. مستوى التمكين الإداري و الرضا الوظيفي كانا منخفضين جداً.
2. لا يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للمرؤوسين .
3. لا يوجد اهتمام بالتدريب والتعلم.
4. غالباً ما يكون العمل فردي ولا يكون العمل الجماعي.
5. عدم وجود اتصال فعال وتواصل مباشر بين الرئيس والمرؤوسين.
6. لا يوجد رضا من قبل الموظفين على نظام الرواتب والترقيات، والمكانة الاجتماعية.

7. لا يوجد رضا من قبل الموظفين على علاقات العمل، طبيعة وظروف العمل.
8. يرغب أغلب الموظفين بالمشاركة في القرار والعمل باستقلالية أكثر دون التحكم أو التسلط من قبل الرؤساء.

9. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب والتعلم، العمل الجماعي، الاتصال الفعال) على الرضا الوظيفي.

10. ما نسبته (15%) من المتغيرات في الرضا الوظيفي ناتج عن تفويض السلطة، ونسبة (42%) ناتج عن التدريب والتعلم، وتمثل (13%) ناتج عن العمل الجماعي، تبين (56%) من المتغيرات في الرضا الوظيفي ناتج عن التدريب والتعلم.

رابعاً: التوصيات

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها فإنه يمكن اقتراح التوصيات الآتية :
1. أن يكون الرضا الوظيفي محط اهتمام و أولوية للمسؤولين بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية و لابد من الاهتمام بالعوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، وفي مقدمتها الحوافز والمرتببات.
2. تطوير قدرات ومهارات الموظفين من خلال إتاحة فرصة التدريب في المجالات الإدارية.

3. التشجيع لتقبل وممارسة التمكين الإداري و ترسيخ قيم الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين
4. نشر ثقافة ومفهوم التمكين الإداري وخلق بيئة عمل تحقق الاستقرار و الأمن الوظيفي للموظفين
واعتماد الموارد البشرية عناصر ذات أهمية عالية في تحقيق أهداف الكلية .
5. إزالة أي معيقات لتطبيق التمكين الإداري وتحقيق الرضا الوظيفي.
6. زيادة الاهتمام بآراء الموظفين عند اتخاذ القرارات، و الأخذ بعين الاعتبار قدرات الموظفين ومدى توافقها مع العمل المطلوب وتقدير الجهود المبذولة وتوفير حوافز مادية أفضل .
7. رفع كفاءة تفويض السلطة وفق المبادئ والمعايير والاتجاهات الحديثة المتعلقة بذلك.
8. بث روح الفريق الواحد والافتتاح بأهمية العمل الجماعي وفوائده العديدة.
9. الاهتمام بتقديم الحوافز المادية والمعنوية نظرا لأثرها الايجابي على معنويات العاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل وبالتالي زيادة رضاهم الوظيفي.
10. الاهتمام بتحسين ظروف العمل المختلفة قدر الإمكان لئلا يؤثر ذلك سلبا على رضا العاملين وبالتالي يؤثر على أدائهم.

11. العمل على تحقيق مبدأ العدالة في الترقية، حيث يتوجب على الإدارة أن توضح للعاملين المعايير

التي تتم على أساسها الترقية بوضوح.

12. إشراك العاملين في وضع سياسة العمل داخل الجامعة وكذا إشراكهم في إدارته وتعديله بناء على

ما يروونه مناسباً .

قائمة المصادر والمراجع :

1. أبو معمر سليمان محسن ، وصفية. (2009). درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات

ال فلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير في أصول التربية ،

الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، قسم أصول التربية، غزة، فلسطين.

2. أبو نصر، مدحت.(2008). إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، القاهرة: دار الفجر للنشر و

التوزيع ، مصر.

3. أحمد، ميسون عبد الله وحسين، أضواء كمال.(2013). إستراتيجية تمكين العاملين و دورها في

تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن

الأثير التعليمي/نينوي، جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 30.

4. أندروس، رامي جمال و المعايعة، عادل سالم، (2008)، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
5. بلخيري، سهام (2012)، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية دراسة حالة جامعة البويرة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
6. بن عبيد، عبد الباسط. (2006). دور الرضا الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر .
7. تلخوخ، سعيده (2014)، علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الرعاية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة امحمد بوقرة بومرداس، العدد(4).
8. الجبوري، حمزة محمد. (2016)، تأثير إدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل بغداد الخيم، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 88، جامعة بغداد، العراق.

9. جلاب، احسان دهش(2013)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع

، عمان، ط1.

10. الحداد، حسون محمد علي.(2017)، أثر عناصر مناخ الإبداع التنظيمي على الرضا الوظيفي

للعاملين في شركات الاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 50.

11. حرز الله، أشرف رياض(2007) مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته

برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.

12. حمود، خضير، و اللوزي ،موسى(2008) مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.

13. الخشروم، محمد مصطفى ودره، عمر محمد،(2011)، تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في

الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب، مجلة تنمية

الرافدين، مجلد 33، العدد 104، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

14. خضير، اردان حاتم، (2014)، إعادة هندسة الأعمال وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة تحليلية

لأراء عينة من العاملين في فنادق الدرجة الممتازة منصور وعشتار، مجلة الإدارة والاقتصاد،

العدد101.

15. الدليمي، سامر نيسان و سالم سفاح، العون(2018) أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 21.
16. الدهش، زياد بن عبد الله (2006) المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرزبيرج، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، ص 28.
17. ذياب تركي واصف، أمجد.(2004).تقويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين.
18. الراداي، أمينة سليم سالم، (2012)، التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
19. رضا علي حسن، حاتم.(1424). الإبداع الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة

نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

20. الزاملي، يوسف إسماعيل سليمان، (2013)، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس

وكالة الغوت الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.

21. زويش، سامية (2014)، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، دراسة

حالة ثانوية أمزيل أحمد بخيزر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم

التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج.

22. السبحاني، جبر صايل سعيد، (2004)، علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي،

دراسة مقارنة بين العاملين المدنيين والعسكريين في المديرية لحرس الحدود بمدينة الرياض، رسالة

ماجستير كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية .

23. الشرايدة، هيام (2010)، الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك، مجلة دراسات

تربوية، المجلد (9) الجزء 61، ميدان التحرير، القاهرة.

24. شفيق، رضوان (2010) السلوكية والإدارة، المؤسسة الوطنية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.

25. الشمدين، ماجد محمد، (2010)، معجم العلوم التربوية، ط1، دار أسامة، عمان، الأردن.
26. صفاء جواد، عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32 لسنة 2012.
27. الضلاعين، علي. (2010). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات للعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، الأردن، مج 37، ع1.
28. طاهر، عبد الباري محمد و عبد العزيز، علي، (2007)، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، الملتقى العلمي الخامس لانجاز الحج، جامعة الملا سعود، كلية الآداب.
29. الطراونة، (2009). التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك.
30. الطعاني وآخرون، (2013) التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية.

31. العامري، علاء الدين برع، (2016)، عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية: بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية مديرية المرور العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 22، العدد 88.
32. عباس، علي (2012) تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية، (1).
33. العتيبي بن مرزوق، سعد. (2005). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة مقدمة إلي المؤتمر الإداري الثالث حول إدارة التغيير و متطلبات التطوير في العمل الإداري، 18-19 صفر، جدة، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية.
34. العتيبي، محمد زويد (2007)، الطريق إلي الإبداع والتميز الإداري، القاهرة، دار الفجر.
35. عزيز، دليمان أحمد، (2011)، التمكين ودوره في الإبداع الإداري: دراسة لآراء القيادات الإدارية للمصارف التجارية الأهلية في مدينة السليمانية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

36. عقيلي، عمر وصفي، (2005)، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي "الأردن"، عمان، دار وائل للنشر

والتوزيع.

37. فلبمان، إيناس فؤاد نواوي (2008)، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

بتوسيط الرضا الوظيفي: بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العاملين، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية

والإدارية، العدد 21، جامعة بغداد، العراق.

38. لطيف، بصير خلف خزل. (2010). "تأثير التمكين في الرضا الوظيفي للعاملين دراسة تحليلية

لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة كركوك وعدد من المستشفيات التابعة لها" ، رسالة ماجستير،

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

39. اللوزي وآخرون، (2009) العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة و

المحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية.

40. محمد، بشرى عباس، (2015)، تأثير الرضا الوظيفي في الأداء المنظمي: دراسة تحليلية في الشركة

العامة لصناعة البطاريات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 21، العدد 81، جامعة بغداد،

العراق.

41. محمود، أحمد زهير توفيق،(2013)، دور التفكير الإبداعي في تطوير تطبيقات المستفيد النهائي:

دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مسؤولي الشعب الإدارية في كليات جامعة الموصل،

أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

42. معراج، قدرى أحمد، (2015)، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بديرية

الصيانة لشركة سوناتراك، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

43. الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2001)، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر

والتوزيع ، الأردن، ط2.

Abstract:

This study aimed to measure the level of application of administrative empowerment and job satisfaction at the Faculty of Economics and Political Science, University of Tripoli, Area (B). The study was conducted on a random sample of 65 employees, with statistical analysis performed on 43 questionnaires representing 66% of the study population. The questionnaire was used to collect data for this study's objectives. The study found statistically significant results indicating a significant impact of administrative empowerment dimensions on job satisfaction. There was a very low level of administrative empowerment and job satisfaction, with standard deviations of 1.358 and 1.585 respectively according to the study sample responses. The study recommended further efforts to improve the efficiency of administrative empowerment and increase job satisfaction. Keywords: administrative empowerment, job satisfaction