

التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي : دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء العاملين في  
وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي/ الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية

**Administrative empowerment and its relationship to job satisfaction :  
an exploratory study of the opinions of the eye of managers working in the Central  
Organization for Standardization and Quality Control**

م.م ياسر لطيف خلف

م.م احمد عباس حمادي

جامعة الفلوجة-كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الفلوجة-كلية الطب البيطري

المستخلص

تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي : ما العلاقة بين مستوى التمكين ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة التخطيط / الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية وتكون مجتمع الدراسة من المدراء وكان حجم العينة (80) مديرا . وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي كما استخدم الاستبيان كأداة للدراسة وأشارت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين المدراء العاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية من وجهة نظرهم جاءت بمتوسط حسابي (3.80 من 5) وهي درجة متوسطة اما مستوى الرضا الوظيفي للمدراء العاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية من وجهة نظرهم جاءت بمتوسط حسابي (3.90 من 5) وهي درجة متوسطة وأن هناك علاقة طردية موجبة قوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) فأقل بين مستوى تمكين المدراء المبحوثين ومستوى الرضا الوظيفي كما ان هناك أثر للتمكين الإداري في الرضا الوظيفي اذ حقق عنصر الاستقلالية من اكثر العناصر تأثيرا ليفسر ما مقداره (74.3%) من التغييرات في الرضا الوظيفي . وبناءا على النتائج اوصى البحث بعدد من التوصيات اهمها : تعزيز وتشجيع مفهوم التمكين لدى المدراء وتقبله من خلال اعداد خطط وبرامج فعالة لتطبيقه بتأهيل الموظفين ورفع مستوى كفاءتهم علميا وعمليا، بالإضافة الى تطبيق عملية التمكين ميدانيا من خلال تشكيل فرق عمل فعالة مبنية على اسس علمية صحيحة .

**الكلمات المفتاحية :** التمكين الإداري ، الرضا الوظيفي ، الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية

## Abstract

The study problem is crystallized around answering the major following question : what is the relationship between the empowerment level and job satisfaction level of the the Central Organization for Standardization and Quality Control and The study population consisted of directors and the sample size (80) officers. The researchers used the descriptive approach, and used the questionnaire as a tool to the study. Study results showed that the level of managers working in the Central Organization for Standardization and quality control from their point of view with a mean (3.80 out of 5), a medium degree, the level of job satisfaction for of managers working in the Central Organization for Standardization and quality control from their point of view with a mean (3.90 out of 5), a medium degree, there is a direct correlation strong positive

statistically significant at the 0.01 level or less between the level Managers respondents and the level of job satisfaction and that there is a trace of enabling administrative job satisfaction , which saw an element of independence of the most influential elements to explain what amount ( 74.3 %) of changes in job satisfaction . study yielded a number of recommendations including: Promote and encourage the concept of empowerment among managers and accepted through the preparation of plans and programs for the effective application of rehabilitation staff and raise the level of their competence scientifically and practically and The application of empowerment in the field through the formation of effective work teams based on sound scientific bases.

**Key words:** *Administrative empowerment , job satisfaction , the Central Organization for Standardization and Quality Control.*

### المقدمة

يعتبر التمكين الإداري من أهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة والنامية ، وفي ظل التطورات والتحويلات السريعة في مختلف المجالات يساهم التمكين بتطوير وتنمية الفكر الإداري بعد تحول الاهتمام من أسلوب منظمة التحكم وتوجيه الأوامر إلى أسلوب المنظمة الممكنة كلياً التي تحقق الارتقاء بمستوى أداء العاملين وإداء المنظمة ككل ، ويمثل التمكين الإداري أحد الركائز المميزة للإدارة الحديثة التي تسعى إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشاكل التي تواجههم وكسب رضاهم الذاتي تجاه منظماتهم . إن تمكين العاملين يعتبر أحد ركائز دفاع المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات المختلفة المرتبطة بالأسواق والمنافسين والجودة وغيرها من تحديات ، فهو يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لدى الفرد من فكر وجهد لخدمتها والعمل على علوها وتحقيق رياديتها وأهدافها الاستراتيجية ، ومن جهة أخرى فإن رضا الفرد العامل عن عمله والاقتناع به سيدفع به وبلا أدنى شك إلى بذل قصارى جهده لإنجازه فهو يشكل دافعا قويا للإنجاز لذلك فإن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله وإحساسه بالنجاح والتقدم فيه وهو ما ينعكس على الإنتاجية ومعدل الغياب ودوران العمل وسلوك الفرد بشكل عام تجاه عمله ومنظّمته. بناء على ذلك تم التطرق في هذه البحث للتعرف على العلاقة والتأثير بين التمكين والرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية لأهمية هذا الجهاز على النطاق الدولي والمحلي على حد سواء كونه يساهم في النهوض بالاقتصاد الوطني وحماية الثروة القومية ، إضافة إلى أهميته في العلاقات الاقتصادية الدولية والتبادل التجاري، إذ تضمن البحث الحالي أربعة مباحث رئيسية : الأول يضم منهجية البحث والدراسات السابقة والثاني يتضمن الإطار النظري للمتغيرين و الثالث خصص لتحليل الجانب التطبيقي ، وأخيراً اشتمل الرابع على الاستنتاجات والتوصيات .

## المبحث الأول : اولاً //منهجية الدراسة

### 1- مشكلة البحث

ان تحقيق أي منظمة لأهدافها فأن ذلك يرتبط بقدرة ادارتها على اداء ادوارها الادارية وترتبط تلك القدرة في تمكين عاملها ومنحهم الصلاحيات والثقة بقدراتهم في تحمل المسؤولية وتشجيعهم على اتخاذ القرارات وقياس اثر ذلك على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين لزيادة الاستقرار والولاء الوظيفي ، انطلاقاً من ذلك تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي القائل (ما العلاقة والأثر بين مستوى التمكين ومستوى الرضا الوظيفي وما واقع ذلك في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية) ولتحليل تلك الاشكالية الرئيسة نستعين بالأسئلة الفرعية التالية :

أ- ما مدى معرفة المدراء لأبعاد التمكين الاداري وما هو مستوى توفرها في المنظمة المبحوثة ؟

ب- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين التمكين الاداري ورضا العاملين في المنظمة المبحوثة؟

ت- ما هو مستوى الرضا الوظيفي المتوفر في المنظمة المبحوثة ؟

### 2- اهمية البحث

تتلخص اهمية البحث بالاتي :

أ-أهمية البحث تبرز من خلال الموضوع الذي يتناوله حيث ان الموضوع يسלט الاضواء على اهم المفاهيم الادارية المعاصرة وهو التمكين الاداري وعلاقته في رضا العاملين في منظماتنا المحلية .

ب- يقدم البحث حلول للمشكلات التي تعاني منها منظماتنا المحلية من خلال التطبيق العملي للتعرف على طبيعة العلاقة والتأثير المعنوي بين التمكين الاداري والرضا الوظيفي.

ت- يحاول البحث تقديم صوره حول اهمية التمكين الاداري من خلال لفت انتباه اصحاب القرار للتمكين الاداري وتزويدهم بالتوصيات اللازمة والضرورية لتحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة

### 3- اهداف البحث

أ- تقديم إطار معرفي لمتغيرات البحث ومؤشراتها الفرعية لتحديد المفاهيم لكل منهما وذلك من خلال رصد ما عرض عن الموضوعين نظرياً عند مختلف الباحثين والكتاب .

ب- تشجيع قطاع الدوله العام والخاص على حد سواء لتبني مفاهيم متغيرات البحث كوسيلة للوصول الى التفوق وحث المنظمة المبحوثة على اعتماد الجهود المعرفية للوصول الى كسب ولاء ورضا عاملها من خلال توظيف التمكين الاداري.

ت- تقديم الاقتراحات والتوصيات للمنظمة المبحوثة عن مدى مساهمة التمكين الاداري في تعزيز فرص الرضا الوظيفي.

ث- تحديد علاقة الارتباط والأثر بين ابعاد التمكين الاداري والرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة

4: المخطط الفرضي للبحث:



5-فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التمكين الاداري بأبعاده وبين الرضا الوظيفي وانبثقت عنها الفرضية الاتية:

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة ، التدريب والتعلم ، الدافعية، الاستقلالية ، العمل الجماعي وبين الرضا الوظيفي .

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي وانبثقت عنها الفرضية الاتية:

أ- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين تفويض السلطة ، التدريب والتعلم ، الدافعية، الاستقلالية ، العمل الجماعي وبين الرضا الوظيفي .

6- مجتمع وعينة البحث

وقع الاختيار على وزارة التخطيط والتعاون الانمائي والمتمثلة بالجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية لتطبيق الجانب العملي من الدراسة ميداناً واختبار مخطط وفرضيات الدراسة وذلك لأهمية هذا الجهاز على النطاق الدولي والمحلي على حد سواء كونه يساهم في النهوض بالاقتصاد الوطني وحماية الثروة القومية ، اضافة الى اهميته في العلاقات الاقتصادية الدولية والتبادل التجاري ، ويكون الهيكل التنظيمي للجهاز المبحوث من ( الادارة العليا للجهاز والمتمثلة برئيس الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية ) وترتبط به الاقسام والدوائر التالية ، اما الاقسام فهي ( قسم الشؤون القانونية ، قسم التدقيق ، قسم اعتماد المختبرات ، قسم المعلوماتية) وترتبط بهذه الاقسام الشعب والوحدات التابعة لها ، اما الدوائر التابعة للجهاز فهي ( دائرة التفتيش ، دائرة السيطرة النوعية ، دائرة الخدمات الفنية) اما الاقسام التابعة لدائرة التفتيش فهي ( قسم المواصفات ، قسم المقاييس ، قسم رسم المصوغات) وترتبط بها الشعب والوحدات المماثلة ، اما الاقسام التابعة لدائرة السيطرة النوعية فهي (قسم الصناعات الكيماوية ، قسم الصناعات الغذائية ، قسم الصناعات الانشائية ، قسم الصناعات الهندسية ، قسم الصناعات النسيجية ، قسم ادارة الجودة ) وتتبع لهذه الاقسام الشعب والوحدات المماثلة ، اما الاقسام التابعة لدائرة الخدمات الفنية فهي (قسم الخدمات المالية ، قسم الخدمات الادارية ، قسم الموارد البشرية ، قسم التخطيط والمتابعة ، قسم الملكية الصناعية ،

قسم الصيانة ، قسم الاعلام والعلاقات العامة ، قسم تكنولوجيا المعلومات) وكذلك تتبع لهذه الاقسام الشعب والوحدات المماثلة لها وظيفيا . اما مجتمع الدراسة فيمثل جميع الموظفين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية والبالغ عددهم حوالي (680) موظفا ، وتم اختيار عينة تصديه بلغ حجمها (80) ممن هم بمستوى مسؤول اداري بدرجة مدير عام او رئيس قسم او مسؤول شعبة او وحدة فما فوق يمثلون مختلف المستويات الادارية وهم رؤساء ومدراء ومرؤوسين في نفس الوقت للمستوى الاداري الاعلى ، وبذلك يمكن قياس اثر التمكين الاداري الذي يمارسه المدير على مرؤوسيه ، ويعرض الجدول (1) وصفاً مفصلاً لعينة البحث.

جدول رقم (1) وصف عينة البحث

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية %
1	حسب الجنس	ذكور	50	62.5 %
		إناث	30	37.5 %
		المجموع	80	100
2	العمر	أقل من 20	-	-
		21-30	22	27.5 %
		31-40	16	20 %
		41-50	37	46.25 %
		51 فأكثر	5	6.25 %
		المجموع	80	100
3	المؤهل العلمي	إعدادية	8	10 %
		دبلوم	11	13.75 %
		بكالوريوس	19	23.75 %
		دبلوم عالي	14	17.5 %
		ماجستير	26	32.5 %
		دكتوراه	2	2.5 %
المجموع	80	100		
4	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	5	6.25 %
		5-10 سنة	7	8.75 %
		11-15 سنة	10	12.5 %
		16-20	18	22.5 %
		21 فأكثر	40	50 %
		المجموع	80	100
5	المركز الوظيفي	مدير عام	1	1.25 %
		مدير دائرة	3	3.75 %
		مدير قسم	21	26.25 %
		مسؤول شعبة	25	31.25 %
		مسؤول وحدة	30	37.5 %
		المجموع	80	100

#### 6- نموذج الاستبانة

تم تصميم استبانة مكونة من ست محاور تمثل المتغيرات المستقلة وهي محور تفويض السلطة و التدريب والتعلم و الاستقلالية و الدافعية والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي ولكل منهم (4) فقرات وقد اطلع الباحث على اسئلة المصادر (العبيدين : 2004) و (البلوي: 2008) و (عبدالحسين: 2012) واجريت التعديلات اللازمة عليها واعتمادها ، ومحور المتغير المستجيب الرضا الوظيفي وله (10) فقرات وتم اعتماد المصدر (صفاء جواد:

2012) بعد اجراء التعديلات الضرورية ، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الذي تتراوح قيمته بين الرتبة (5) اتفق تماماً ، والرتبة (1) لا اتفق تماماً، أي انه خماسي الدرجات والذي يعد اكثر الاساليب استخداماً في العلوم الادارية ، وبموجب هذا المقياس فأن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية هي: 1- 1.8 ضعيف جداً ، 1.8 - 2.6 ضعيف ، 2.6-3.4 متوسط ، 3.4-4.2 عالي ، 4.2- 5 عالي جداً ، وقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من الاساتذة ذوي الخبرة والاختصاص وتم الاخذ بملاحظاتهم ، وقد تم التأكد من ثبات اداة القياس بالاعتماد على معامل كرونباخ الفا والتي بلغت للاستبانة ككل (99.5) وكما موضح في الجدول (2).

جدول رقم (2) معامل ثبات كرونباخ الفا

المحور	الفقرات	معامل ثبات كرونباخ الفا
تفويض السلطة	4-1	%98.1
التدريب والتعلم	8-5	%97.9
الدافعية	12-9	%96.6
الاستقلالية	16-13	%97.6
العمل الجماعي	24-21	%98.4
الرضا الوظيفي	35-25	%99.5
الاستبانة ككل		%99.5

#### 7- حدود البحث

1- الحدود المكانية : لقد تم اختيار الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية وهو ضمن الحدود الادارية لمحافظة بغداد.

2- الحدود الزمانية : امتدت الدراسة للمدة من ( 2016/04/28 ) الى ( 2016/06/28 )

#### 8- اسلوب تحليل البيانات

تم استخدام الاساليب الاحصائية لإغراض تحليل الاستبانات الموزعة على العينة المبحوثة وكما يلي :  
أ- مقياس الاحصاء الوصفي : وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة وعرض وتحليل اجابات العينة وفق الفقرات الواردة في الاستبانة واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية .

ب- معامل الارتباط (بيرسون) : لتحديد قوة ونوعية العلاقة بين المتغيرات كافة.

ت- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): وهو أحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم لتوضيح التأثيرات بين متغيرين أحدهما معتمد، والآخر مستقل.

ث- (F-Test) : لغرض اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط او المتعدد.

ج- (T-Test) : لاختبار اثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (المعتمد).

#### ثانيا : الدراسات السابقة

1- الدراسات الخاصة بالتمكين الاداري

أ- دراسة (الطراونة ، 2009)

التمكين الاداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك

وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على التمكين الاداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك في الاردن ، واعتمد الباحث على الاستبانة لجمع البيانات ، وبلغت عينة الدراسة (119) مديرا ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى النتائج ، وتوصلت الدراسة الى ان مستوى التمكين الاداري لدى مديري المدارس في محافظة الكرك كان متوسطا وان مستوى اتجاهاتهم نحو المناخ التنظيمي كان متوسطا ايضا وبينت النتائج وجود علاقة احصائية بين مستوى التمكين الاداري وانماط المناخ التنظيمي .

ب- دراسة (Jarrar & Zairi 2002)

### **Employee Empowerment – a UK Survey of trends and best practices**

هدفت هذه الدراسة الى تحديد اتجاهات العاملين نحو تطبيق التمكين في الشركات البريطانية ، اذ تكونت عينة الدراسة من (75) شركة بريطانية ، توصلت الدراسة الى ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية من افضل ابعاد التمكين في تلك الشركات على عكس تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين من اجل تمكينهم اذ لم تحظي تلك الابعاد برغبات عالية في تلك الشركات ، اوصت الدراسة الى تبني اسلوب التمكين الاداري لما له القدرة في اظهار الطاقات الكامنة لدى العاملين وهذا يتطلب عملية اصلاح وتطوير وتغيير اداري في المناخ التنظيمي لاجل التمكين من تطبيق التمكين على ارض الواقع .

### **2- الدراسات الخاصة بالرضا الوظيفي**

أ- دراسة (فلميان 1429هـ ، 2008م)

### **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي**

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما لدى المشرفين والمشرفات التربويين العاملين بمدينة مكة المكرمة ، وقد اتبع الباحث منهج وصفي مسحي لتحديد مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ومنهج وصفي ارتباطي لتحديد نوع وقوة العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، تكونت عينة الدراسة من (103) مشرفا تربويا و (175) مشرفة تربوية من مختلف مراكز الاشراف التربوي ، واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات ، توصلت الدراسة الى ان كل المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي ومستوى عال من الالتزام التنظيمي بالاضافة الى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .

ب- دراسة (Ogbonnikan, 2012)

### **Job Satisfaction and Efficiency among Hotel Workers**

بحثت هذه الدراسة الرضا الوظيفي والكفاءة بين العاملين في فندق النجم العملاق في لاغوس في نيجيريا هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان الموظفون في فندق النجم العملاق في لاغوس (نيجيريا) راضين حقاً عن وظائفهم أم لا . تم استخدام أسلوب البحث النوعي ، وشمل ذلك المقابلة والملاحظة . توصلت الدراسة الى أن الكثير من عمال الفندق كانوا راضين بالمتوسط عن وظائفهم ، والرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة كفاءة الموظفين . اوصت الدراسة بعدة توصيات اهمها : يجب على أصحاب الفنادق منح العمال مكافآت كافية ، لأن عامل النقدية له أهمية كبيرة في إعطاء الرضا الوظيفي ، والمكافأة الكافية تجعل أداءهم لواجباتهم بكفاءة أكبر .

**3- الدراسات المشتركة****أ- دراسة ( خزعل ، 2010 )****تأثير التمكين في الرضا الوظيفي للعاملين**

هدفت الدراسة الى 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 . واعتمدت الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات في الجانب الميداني ، فضلاً عن المقابلات الشخصية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ، وجود علاقة تأثير معنوية للتمكين في الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات المبحوثة ، وقد اوصت الدراسة بعدد من التوصيات اهمها : 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 .

**ب- دراسة (الطعاني واخرون 2013)****التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التمكين الاداري 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 استبانة لقياس التمكين الاداري تكونت من (30) فقرة واخرى لقياس الرضا الوظيفي تكونت من (30) فقرة ، اظهرت نتائج الدراسة ان مستوى التمكين الاداري جاء بدرجة مرتفعة ، وان مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة ، كما تبين وجود فروق احصائية عند مستوى دلالة (0.5) في مستوى التمكين الاداري ومستوى الرضا الوظيفي تعزى الى متغير الجنس ولصالح الاناث . في حين لم تظهر النتائج وجود فروق احصائية عند مستوى الدلالة (0.5) تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة . كما اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة التمكين الاداري ودرجة الرضا الوظيفي . اوصت الدراسة بعدة توصيات اهمها : ان يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام واولويات وزارة التربية والتعليم واعطائهم مزيداً من الحوافز المادية والمعنوية .

**4-تعقيب على الدراسات السابقة**

يتبين للباحث مما سبق ان الدراسات السابقة العربية والاجنبية التي تم استعراضها هدفت الى البحث في كل من موضوع التمكين الاداري والرضا الوظيفي كل على حدة وكليهما سوياً ، فدراسة (الطراونة ، 2009) هدفها التعرف على التمكين الاداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مدراء المدارس في محافظة الكرك ، وقامت دراسة ( Jarrar & Zairi 2002 ) الى معرفة اتجاهات العاملين نحو تطبيق التمكين الاداري لدى العاملين في الشركات البريطانية ، وهدفت دراسة (فلمبان 1429 هـ ، 2008م) الى معرفة مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما لدى المشرفين والمشرفات التربويين العاملين بمدينة مكة المكرمة ، اما دراسة (Ogbonnikan, 2012) فهذه هدفت إلى معرفة ما إذا كان الموظفون في فندق النجم العملاق في لاغوس (نيجيريا) راضين حقاً عن وظائفهم أم لا ، وجاءت دراسة ( خزعل ، 2010 ) لتهدف الى معرفة أثر تمكين العاملين في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في دائرة صحة كركوك وعدد من المستشفيات التابعة لها وبنفس الاتجاه جاءت دراسة (الطعاني واخرون 2013) للتعرف على التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية .

في ضوء ما سبق يتضح للباحث من تلك الدراسات التي تناولت التمكين الاداري والرضا الوظيفي انها اخذت كلا المفهومين على حدة وحاولت ربطهما بعوامل وأساليب ادارية اما الدراسات المشتركة التي تناولت التمكين الاداري والرضا الوظيفي فأكدت نتائجها بوجود علاقة للتمكين الاداري بالرضا الوظيفي وهنا نقطة الالتقاء مع دراستنا الحالية ، وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة الباحث في القاء نظرة على اهمية التمكين الاداري والرضا الوظيفي في عمل المنظمات ، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو تناولها للتمكين الاداري ليس من حيث العلاقة فقط بل من حيث العلاقة والتأثير معا في الرضا الوظيفي وعلى مستوى الابعاد لهذا جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في الدراسات السابقة .

### المبحث الثاني : الجانب النظري

#### اولا : التمكين الاداري

#### 1- مفهوم التمكين الاداري

يعد الاهتمام بالتمكين عنصرا حاسما واساسيا للمنظمات في ظل الاتجاه نحو تطبيق المفاهيم الادارية الحديثة حيث شاع استعماله في الكثير من المؤسسات المعاصرة نتيجة ثورة المعلومات وتنوع الثقافة حيث اصبح من السهل لكل شخص في المنظمة ان يحصل على البيانات والمعلومات التي تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع الى المستويات الأعلى وقد اصبح التمكين من العناصر المهمة التي تزيد من دافعية العاملين ومسؤولياتهم . ويرى (جلاب، 2013:24) ان التمكين يهتم بعملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحميلهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع الى المستويات العليا الأمر الذي ينعكس بصورة او بأخرى على فاعلية منظماتهم . ويرى (Hellviegel et al,2011) ان التمكين هو العملية التي يتم بموجبها اعطاء او منح العاملين السلطة، المهارات والحرية للقيام بوظائفهم حيث انه يتفق مع (Schermerhorn et al,1997) في مفهوم التمكين بانه العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم ، وعند استعراض مفهوم التمكين من وجهة نظر من كتبوا به ولحد الان فاننا نركن الى ما جاء به (Hellriegel at al,1994) اذ ان الباحث احاط مفهوم التمكين بنوع من الشمول فهو رأى ان نماذج السلوك التي جرى تطويرها في التسعينات قد افرزت نموذج التمكين بوصفه نموذجا جديدا لعكس مشاركة المسؤول في التأثير والسيطرة على التابعين له واثاء اداء ذلك فأن المسؤول يقوم بأشراك الموظفين ( فرديا او ضمن فرق) في تقرير كيفية تحقيق اهداف المنظمة اذ يمنحهم القدرة على ادراك المعاني والمنافسة والتقرير الشخصي وهذا يولد فهم وادراك العمل بشكل واضح ، فادراك المنافسة يمنح العاملين الثقة بامتلاكهم ما هم بحاجة اليه وان التقرير الذاتي يشعر العاملين بالقدرة على السيطرة على انشطتهم الخاصه والقدرة على الاستجابة واحداث الاثر المباشر كما ان ادراك هذا الاثر يجعل العامل يرى نتائج عمله ، وبذلك فأن التمكين بهذا الوصف يساعد في اشباع الحاجات الاساسية وانجازها والشعور بالانتماء للمنظمة والثقة بالنفس وهذا يؤدي الى شعور العاملين بقناعة ورضا اكبر في اداء اعمالهم ويجنبهم الاحباط والتوتر النفسي (الدوري ، 2009 ، 27-28) . وصنف ( Shackletor, 1995:130) التمكين الاداري الى عدد من الاصناف مثل التمكين بواسطة المشاركة في تحمل المسؤولية ، والتمكين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات ، والتمكين في الانتماء لاهداف المؤسسة . اما (تلخوخ،2014 : 18) فيعرف التمكين على انه هو فلسفة اعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار الى مجموعة او افراد في المستويات الدنيا من المؤسسة لديهم المهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل والدافعية والالتزام والثقة لاطلاق طاقاتهم

وابداعاتهم من خلال التدريب والدعم العاطفي بالاعتماد على تهيئة بيئة المؤسسة ليشعروا بقدرتهم على اتخاذ القرارات وتطوير ثقتهم بانفسهم والآخرين ، مع التمتع بقدر عال من الحرية في العمل لتحقيق نتائج يحاسبون عليها . وعرف (الزاملي ، 2013 : 15)التمكين الاداري بأنه منح العاملين صلاحيات اوسع ومزيدا من المشاركة في اتخاذ القرارات بالاضافة الى توفير فرص النمو المهني وبيئة العمل الملائمة وفق استراتيجية دائمة بما يعزز الشعور لديهم بالثقة ويسهم في تحقيق الاهداف .

من خلال ما سبق يستنتج الباحثان ان هناك قاسما مشتركا للتعريف اعلاه هو اعطاء اهمية للعاملين من خلال اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات بالاضافة الى منحهم السلطة والمسؤولية والثقة بالنفس من خلال زيادة استقلاليتهم عن طريق زيادة التدريب والتأهيل اللازم .

## 2- اهمية التمكين الاداري

لقد زادت اهمية التمكين الاداري منذ ظهوره في اواخر الثمانينات لما تشهده البيئة الخارجية من تغيرات عديدة وسريعة وخصوصا في مجال التقدم التكنولوجي ، فالمنظمات الادارية تعمل الان نفس العمل بافراد اقل ، ولذلك فانها بحاجة لتسهيل الفرص لكل عضو من اعضاء المنظمة ليساهم باكبر قدر في تحقيق اهداف المنظمة . وشارت (العبيدين ، 2004: 15) ان اهمية التمكين الاداري تكمن من خلال ايجاد وتحديد وقياس مدى التوازن القائم بين استراتيجية المنظمة وبين تكوينها البشري وثقافتها التنظيمية ، لكي نستخرج من هذه الموارد البشرية اقصى الطاقات ونحصل على افضل الابداعات .

وبينت (العتيبي ، 2007: 46) ان اهمية التمكين الاداري تأتي من خلال انه يساعد في المحافظة على الكفاءات البشرية وتقليل معدل دوران العمل وذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين المنظمة والموظفين وخلق الولاء التنظيمي ، لما له من تأثير مباشر على رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وانعكاس ذلك على توجههم المستقبلي للعمل والذي بدوره يقلل من حالات ترك الوظيفة الامر الذي ينعكس ايضا ايجابا على تكاليف العمل والانتاج . ويشير (ملحم ، 2006) الى ان اهمية التمكين الاداري تأتي من خلال ما يقدمه للمنظمة وللعاملين من فوائد عده اهمها : (الطراونة ، 2006 ، 23-24)

1- تحسين نوعية الخدمة وجودتها

2- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجهات الزبائن واراتهم حول مستوى جودة السلعة او الخدمة المقدمة .

3- زيادة فعالية الاتصالات وابداء العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وزبائنها.

4- تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الاعمال .

5- تمكين المدراء من تحديد الافراد الموهوبين والتميزين ، وتمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الادارية الهامة .

6- تعزيز التمكين الشعور الايجابي لدى العاملين وتزويدهم بالاحساس بالتوازن الشخصي والمهني ،

واشار (اندراس ومعايه ، 2008) الى ان التمكين يسهم في رفع معنويات ورضا العاملين اذ يشعرون باتاحة الفرصة لاعمال قدراتهم ، كما يستمتعون بتقدير الادارة وثقتها بهم ، هذا الرضا الذي يسهم بحرية التصرف ، يتجاوز حفز العاملين بحوافز خارجية المنشأ ، للاستعاضة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخليا ، اي بحوافز ذاتية

داخلية المنشأ تتبع من الافراد العاملين كالانتماء والاعتزاز بممارسة العمل فيها بالاضافى الى ان التمكين يؤدي الى سرعة ورشاقة معالجة الشكاوي والاقتراحات والمشكلات (الزامي ، 2013 : 17) .

### 3- ابعاد التمكين الاداري

طرح عدد من الباحثين ممن اهتموا بدراسة التمكين الاداري 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 Delegation

التفويض يتضمن تعيين المهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام ومع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لاداء مقبول لهذه المهام ، وللمفوض هنا حق اصدار القرارات التي فوض باتخاذها (الزامي ، 2013 : 24).

وقد اشارت (الردادي ، 2012 : 17) الى ان تفويض السلطة هو " منح سلطة اتخاذ القرار والتنفيذ للمساعدين بدرجة كبيرة من التعقل والاعتماد على النفس " وان التفويض له مزايا منها :

أ- يوفر مزيدا من الوقت لانجاز الاعمال الاكثر اهمية ويستفيد من غيره (المفوض اليه) في الامور الاقل اهمية وبالتالي تنمو قدرات المفوض والمفوض اليه وينشغل كل واحد منهم بما هو مفيد وتكون الاعمال اكثر فاعلية وانجازا .

ب- يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والدنيا ، ويتيح لهم فرصة ممارسة المهام بقدر من الحرية والمرونة دون ضغوط والتمتع بقدر من السلطة والاحساس بالمسؤولية وزيادة فاعلية الاداء من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات .

ت- ان التفويض وممارسته بشكل جيد مع المتابعة والتقييم المستمر تمنح المدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج مع توفير الاراء والخبرات للعاملين المفوضين لاتمام وانجاز الاعمال المطلوبة .

ث- زيادة الرضا الوظيفي : حيث يساعد التفويض الفعال في تعزيز الاثر الايجابي بالنسبة لمعنويات الموظف فزيادة الاتصال بين المدير والمرؤوسين والتعلم اثناء العمل والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة كل ذلك يمكن ان يساعد على تحسين وتطوير المعنويات .

#### 2- التدريب والتعلم Training and learning

يعتبر التدريب والتعلم من عناصر التمكين الاداري الذي من خلاله يستطيع الافراد اكتساب الخبرات والمهارات ، اذ بدون اكتساب تلك الخبرات والمهارات لا يستطيع الافراد من ممارسة اعمالهم ومسؤولياتهم ومنحهم الثقة ، ومن خلال التدريب وممارسة الاعمال يحصل العاملون على الخبرات التي تؤهلهم لمزاولة الاعمال وتحمل المسؤوليات (الهيبي ، 2001 : 67) . فالمنظمات الحديثة تتميز بتوجيه جهودها نحو تدريب وتنمية مواردها البشرية وبما يواكب التطور التقني والعلمي الحديث اذ يرى البعض ان من بين خصائص المنظمات الممكنة هو توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على تحمل المسؤوليات ومهارة اتخاذ القرارات والعمل مع فرق العمل وادارة الصراع .

(Dimitriades , 2005 : 79-91)

### 3- الدافعية Motivation

ويقصد بها الاستعداد والتوجه الذاتي من قبل الافراد نحو الانجاز واداء الاعمال ، ويكون هذا الاستعداد والتوجه نابع من داخل الفرد العامل بشكل يؤثر ويوجهه نحو العمل اي انه سلوك ارادي ذاتي وطوعي والتمكين يساهم في اعطاء العاملين الحافز نحو الدافعية لانجاز الاعمال وتحمل المسؤولية تجاهها ، فالتمكين هو طريق من شأنه زيادة الدافعية من خلال تمكين العاملين في المساهمة بشكل فاعل في وضع اهداف عملهم واتخاذ القرارات تجاهها من خلال توسيع صلاحياتهم ومسؤولياتهم .(صفاء جواد ، 2012 : 84)

### 4- الاستقلالية Independently

ويقصد بها الثقة الممنوحة للعاملين من خلال اعطائهم فرصة ومساحة اكبر وتزويدهم بالمعلومات ذات الصلة بالعمل في ممارسة مهامهم بما يتضمن الرقابة الذاتية على اعمالهم ويرى البعض ان التمكين الاداري هو منح العاملين القدرة والاستقلالية في اتخاذ القرارات وخاصة في المستويات الادارية الدنيا ( Ettore & Barbara 1997: 4 ) .

### 5- العمل الجماعي Teamwork

تلعب فرق العمل دورا بارزا وكبيرا في مجال تطبيق التمكين الاداري حيث تعتبر احدى الاليات الاساسية بذلك للتطوير والتحسين الاداري ، وقد اصبح تطبيق فرق العمل داخل المنظمات امرا مألوفا وطبيعيا بعد ان كان حالة استثنائية في السابق لما لها من دور هام في تحسين اداء المنظمة وتحقيق اهدافها ، ويرى كريتر ( Kreitner et al,2003 ) ان مفهوم فريق العمل هو اكثر من مجرد مجموعة فريق العمل يتمتع بمهارات متكامله ، وملتزم بتحقيق هدف مشترك ، واهداف للاداء ومسئوليتهم مسؤولية جماعية ولهم سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية بينما مفهوم الجماعة لا يتمتع بهذه الميزات التي يمتاز بها الفريق وقد حدد عدة معايير لكي تصبح المجموعة فريقا وهذه المعايير هي : (الزائدانين ، 2006 : 36-37).

أ- القيادة تصبح نشاطا مشتركا

ب- المجموعة تطور هدفها ومهمتها الخاصة

ت- المسؤولية تنتقل من شخص متشدد الى الفرد والجماعة

ث- حل المشكلات يصبح اسلوب الحياة

ج- الفعالية يتم قياسها بواسطة النتائج الجماعية للمجموعة

### ثانيا : الرضا الوظيفي

#### 1- مفهوم الرضا الوظيفي

يحتاج العنصر البشري الى اهتمام ورعاية في الوسط المؤسساتي الذي ينشط فيه فالبيئة الملائمة ، العلاقة الجيدة بين الرئيس والمرؤوس ، الانصاف ، العدالة والمساواة كلها متغيرات هامة تلعب دورا حاسما في احداث ما يسمى بالرضا الوظيفي هذا المفهوم الذي ارتبط بالعنصر البشري واحتل مكانه بالغة الاهمية في ميدان السلوك التنظيمي اذ نجد ان اغلب الباحثين لا يترددون في استعماله رغم الصعوبة في صياغة تعريف محدد له ، اذ يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي اكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي تعقيدا ويرجع السبب الى ارتباطه بحاله شعورية للفرد يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي ، لقد تعددت التعاريف وتباينت في ابراز المتغيرات ذات الصلة بالرضا الوظيفي

فنجده يشير الى " مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله فقد تكون ايجابية او سلبية وتعبر عن مدى الاشباع الذي يتصور الفرد ان يحققه من عمله " ، اما بورتير Porter يذكر " ان الرضا الوظيفي يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة وما تحقق له من اشباعاات وكذا ادراكه لعدالة هذه العوائد" . (عزيون ، 2007 : 24). ويرى (الجريد ، 2007 : 46) ان الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد العامل تجاه مايقوم به من عمل ، وذلك لاشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله . ولقد عرف (Vrom victor) الرضا الوظيفي بانه اتجاه ايجابي من الفرد الى عمله الذي يمارسه ، اما (Blegen) فيعرف الرضا بانه " شعور الفرد اتجاه وظيفته وان هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص القرد والوظيفة والمؤسسة ، ويعرف الرضا ايضا على انه شعور ايجابي ذاتي يحمله الموظف اثناء ادائه لعملة ( الرضا العام عن الوظيفة) ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وذلك لاشباع احتياجاته وتوقعاته في بيئة عمله . (بلخيري ، واخرون، 2012 : 6) . ويشير (الحيدر:2005) ان مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب ولابعاد ويتأثر بعوامل يعود بعضها الى العمل ذاته بينما يتعلق بعضها الاخر بجماعة وبيئة العمل المحيطة ، ومن الخطأ الاعتقاد انه اذا زاد رضا الفرد عن جانب معين في عمله فأن ذلك يعني انه راض بالضرورة عن بقية جوانب الوظيفة وابعادها ، حيث قد نجد احدهم راضيا عن العلاقة مع زملاءه وليس راضيا عن الراتب او ظروف العمل او غيرها ، والرضا الوظيفي مسألة نسبية وليست مطلقة اذ ليس هناك حدا اعلى او حد ادنى ، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين مايريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا في موقف معين . ويعتبر الرضا الوظيفي مفهوما اكثر دقة واستخداما وهو يعني بكل وضوح ان الرضا نابع من العمل نفسه وليس من اي مصدر اخر ويعني ايضا ان التغييرات يمكن ان تحدث من خلال الوظيفة وان درجة التحسن التي تطرأ يمكن ان يتم قياسها، وقد بين فردريك هيزربيرج ان مصطلح الرضا الوظيفي لا يعني انه يقابل مصطلح على النقيض له على الطرف الاخر وهو مصطلح عدم الرضا الوظيفي وهذه هي النظرة التقليدية في حين يرى هيزربيرج انهما مفهومان مختلفان ويتأثران بعوامل مختلفة ، وان كل من الرضا الوظيفي (الرضا العام عن العمل) وعدم الرضا الوظيفي (الاستياء العام) هما جانبان يمكن ان يتم قياسهما بشكل مستقل ، بعبارة اخرى يمكن لموظف ان يكون راضيا وغير راض في العمل في نفس الوقت حيث ان العوامل التي تسبب الشعور بالرضا التام عن العمل لا تسبب الاستياء الشديد منه والعكس صحيح ، لان العوامل التي تسبب الشعور بالرضا التام عن العمل لا تسبب الدافعة ( اما العوامل التي تسبب الاستياء الشديد من العمل فهي (العوامل الصحية) وعندما تزداد درجة اشباع العوامل الصحية يقل الشعور بالاستياء الى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور الى درجة الحياد او الصفر وعندما تزداد درجة اشباع العوامل الدافعة يزداد الشعور بالرضا ليصل الى حالة الرضا التام ، والشكل التالي يوضح المقارنة بين رأي هيزربيرج والنظرة التقليدية للرضا الوظيفي . (فلمبان 2008 : 42-43).

مرتفع	النظرة التقليدية	منخفض
مرتفع	الرضا الوظيفي	منخفض
مرتفع	عدم الرضا الوظيفي	منخفض

شكل (1) مقارنة بين النظرة التقليدية للرضا الوظيفي وبين رأي هيزربيرج

ويرى (Stone) بأن الرضا الوظيفي هو المحصلة التي يكون فيها العامل متلائم ومتفاعل مع وظيفته او عمله من خلال الطمح الوظيفي الذي يملكه والاهداف التي يرجو تحقيقها من خلال وظيفته . (سلطان،2004:ص196) . اما (Middlemist & Hitt,1998) فقد اظهروا في رؤيتهم للرضا الوظيفي مفهوم (جودة الحياة الوظيفية للعاملين) والذي يعني مدى تلبية المنظمة للعاملين ما يطمحون اليه من رغبات وحاجات . (سلطان محمد سعيد، 2004:ص195-196). وترادفا لمفهوم جودة الحياة الوظيفية يعرف (Edwin Loke) الرضا الوظيفي بانه شعور نفسي ايجابي سببه التقييم الذاتي من قبل الفرد العامل لوظيفته وما يحصل عليه من تلك الوظيفة من رغبات سنلبي طموحاته المستقبلية . (الباحسين ، 2007 : 243) .

من خلال ما تقدم من مفاهيم يخلص الباحثان الى ان الرضا الوظيفي هو احساس داخلي ذاتي برضا الفرد العامل نتيجة تأديته لوظيفته في بيئة عمله لغرض اشباع حاجاته ورغباته وطموحاته .

## 2- اهمية الرضا الوظيفي

يعد العنصر البشري ركيزة تواجد المنظمة ولهذا يعد الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين من اهم عوائد الافراد للمنظمة ومردوديتها بشكل عام ويؤدي الرضا الوظيفي الى زيادة الانتاجية وتقليل دوران العمل وتخفيض نسبة الغياب ورفع معنويات العاملين ، ويعتبر الرضا الوظيفي احد العناصر المهمة في تحقيق الامن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للافراد العاملين في مختلف المستويات الادارية وهذا بدوره تحافظ المنظمة على بقائها ونموها واستمرارها . (باجه، 2013 : 51)

وترى (زويش . 2014 : 5) ان للرضا الوظيفي اهمية لكل من الموظف والمنظمة والمجتمع تتمثل بما يلي :

أ- اهمية الرضا الوظيفي للموظف : ارتفاع شعور الموظف بالرضا يؤدي الى :

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل

- الرغبة في الابداع والابتكار

- زيادة مستوى الطموح والتقدم

- الرضا عن الحياة

ب- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة : ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالايجاب على المؤسسة في

صورة :

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية ، فالرضا الوظيفي يجعل العاملين اكثر تركيزا على عملهم

- ارتفاع في الانتاجية ، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للعاملين في الاتجاز وتحسين الاداء .

- تخفيض تكاليف الانتاج ، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل

والاضطرابات والشكاوي... الخ

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة ، فعندما يشعر الموظف بأن وظيفته اشبعته حاجاته المادية وغير المادية يزيد ولائه

وتعلقه بمنظمتة .

ج- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع : ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة :

- ارتفاع معدلات الانتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية

- ارتفاع معدلات النمو في المجتمع

وهناك عدة اسباب تجعل المنظمات تزيد من اهتمامها بالرضا الوظيفي (الحنيطي ، 2000:ص17)

1- زيادة الانتاج : حيث ان توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين بدرجات عالية يؤدي الى زيادة الانتاج .

2- تقليل حوادث العمل : فالعاملين الاكثر رضا عن مهام وظائفهم يكونون اقل عرضه لمخاطر حوادث العمل .

3- تقليل نسبة دوران العمل : فالرضا الوظيفي لدى العاملين يزيد من ولائهم وبالتالي تقليل نسبة دوران العمل ومعدل الغيابات .

4- ارتفاع مستوى الطموح المستقبلي : فتوفر الرضا الوظيفي يزيد من طموح العاملين في المنظمات المختلفة .

ويرى العديد من الباحثين والكتاب على ان هناك الكثير من الثمار التي يمكن جنيها من الرضا الوظيفي سواء كانت

على مستوى الفرد او المنظمة او المجتمع وفي ما يلي بعض منها : (حسن عذراء قاسم ، 2015 :ص53-54)

1. هناك ارتباط ايجابي بين الرضا عن الحياة والتي تعني مدى رضا الفرد عن حياته بصورة عامة والرضا الوظيفي بشكل متبادل والتي تنعكس اثارها على الصحة البدنية والعقلية وارتفاع مستوى الطموح.

2. يعطي الرضا الوظيفي تقديرا اعلى للذات والقدرة على التكيف الاجتماعي.

3. الفرد الراضي عن عمله اكثر ابداعا وليه مستوى عال من التقدم بصورة عامة.

4. يؤدي الرضا الوظيفي دورا مهما من النمو المستدام لاي منظمة ، لان خسارة المنظمة للعامل تعني خسارة للموجودات غير الملموسة والتي لا تقدر بثمن.

5. يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي الى انخفاض الشائعات في مكان العمل وقلة الشكاوى من جانب العاملين ودرجة مقاومة الغير وزيادة سلوك المواطنة التنظيمية .

6. عدم الرضا الوظيفي يؤدي الى سلوكيات الانسحاب مثل التغيب عن العمل.

### 3- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

تعددت وجهات النظر حول تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ، ومن خلال اطلاع الباحثان على الادب

النظري نجد ان معظم العلماء قد اتفقوا في حصر تلك العوامل بثلاثة عوامل اساسية وكما يلي :

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

#### 1. الجنس

حيث اكدت غالبية البحوث والدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين الجنس والرضا الوظيفي ان جنس الذكور

هم هم اكثر رضا من الاناث ودراسات اكدت ان الاناث اكثر رضا من الذكور واخرى نفتت العلاقة بين الجنس

والرضا الوظيفي (Josias,2005:62) ويشير (عباس وعلي،2007: 180) انه لا توجد علاقة ثابتة بين الجنس

والرضا الوظيفي وان تلك العلاقة تعتمد على درجة التمييز بين الجنسين حيث كلما زاد التمييز على اساس جنس

العامل كلما قل الرضا الوظيفي للجنس المميز عليه والعكس بالعكس .

## 2. العمر

توجد علاقة موجبه بين عمر العامل والرضا الوظيفي بسبب إن العاملين الاكثر تقدما بالسن يكونون اكثر التزاما وظيفيا وبالتالي يتولد الرضا الوظيفي لديهم ، تشير الدراسات إلى هذه العلاقة لاتستمر وان الرضا الوظيفي لدى هؤلاء سينخفض قبل سن التقاعد بسبب كثرة طموحات وحاجات هؤلاء العاملين الغير مشبعه . (Aydogdu & Asikgil,2011:45)

## 3. طول مدة الخدمة

فكلما زادت مدة الخدمة كلما امتلك العامل خبرة ومعرفة عن متطلبات وظيفته اكثر وبالتالي زيادة الرضا نتيجة العوائد التي سوف يستلمها جزاء تلك الخبرة والمعرفة التي امتلكها من طول مدة خدمته (عباس وعلي، 2007: 182).

## 4. المستوى الوظيفي

توجد ثلاثة مستويات وظيفية (ادارية) اساسية وهي ( المستوى الاعلى والاوسط والمستوى الادنى) فالرضا للعاملين في تلك المستويات يكون مختلفا فالعاملين الذين يكونوا في اعلى قمة الهرم التنظيمي يكونو اكثر رضا من العاملين في ادنى الهرم التنظيمي (حرز الله، 2007: 42) في ادنى الهرم التنظيمي : وهي تلك المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة وتتمثل :

### 1- الرواتب والاجور والمكافآت والعلاوات ...

وتسمى بالتعويضات ايضا و يحصل عليها الفرد العامل لقاء ما يقدمه من جهد لانجاز متطلبات وظيفته (عقيلي،2005: 504) حيث يعتبر الراتب او الاجر من اساسيات اشباع حاجات الفرد العامل لكسب رضاه الوظيفي(عباس،2003: 176) وتعتبر المكافآت والعلاوات مكملات للراتب ولزيادة شعور العامل بالرضا النفسي والاهتمام الموجه له (عقيلي،2005: 517) . ويرى (Ismail & et al,2009:2) ان العاملين الاكثر رضا هم الذين يتلقون مكافآتهم بعدالة نتيجة اسهامهم الفعال والكفوء في منظماتهم حيث يجب ان تكون هناك عدالة توزيعية للمكافآت لكسب رضا العاملين .

### 2- محتوى الوظيفة وتنوع المهمات

ويقصد بمحتوى الوظيفة مسؤوليات تلك الوظيفة وانشطتها وفرص الانجاز والتقدم والنمو(شفيق،2010: 8)، ونتيح درجة تنوع مهمات الوظيفة اهمية للفرد العامل حيث وجد إن الرضا الوظيفي يرتفع كلما زاد محتوى الوظيفة وتنوعت مهماتها (عباس،2003: 176).

### 3- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد

يقصد بالتطور هو النمو الشخصي وزيادة المسؤولية والمكانة الاجتماعية للفرد العامل Danish & (Usman,2010: 161)، اما الترقية وهي انتقال العامل داخل المنظمة من وظيفة ادنى الى وظيفه اعلى من حيث المسؤولية والاجر (Luddy,2005:15) وتشير الابحاث إلى إن العاملين الذين ادركوا بأن القرارات المتخذة بخصوص فرص التطور والترقيه هي عادلة فإن مستوى الرضا الوظيفي يكون أعلى (Josias,2005:55)

#### 4- أسلوب الإدارة

وهي العلاقة الرسمية بين المدير والعمالين المؤدية إلى تحقيق الاهداف (شفيق،2010: 8) فالإدارة لها أهمية كبرى لأنها تشكل نقطة الإتصال بين المنظمة والعمالين، وتكون لها الاثر الاكبر فيما تقوم به من أنشطة يومية (الشرايدة،2010: 98) وكلما كانت الإدارة حساسة لحاجات عامليهم ومشاعرهم فانهم يكسبون ولائهم ورضاهم (داود ومحمد،2011: 202).

#### 5- العلاقة مع جماعات العمل

تشبع علاقة العامل بالآخرين الحاجات الإجتماعية، فكلما كان هناك تعاون وتفاهم بين العامل والآخرين زادت الإنتاجية والارتباط النفسي بالوظيفة (وناس،2008: 116)

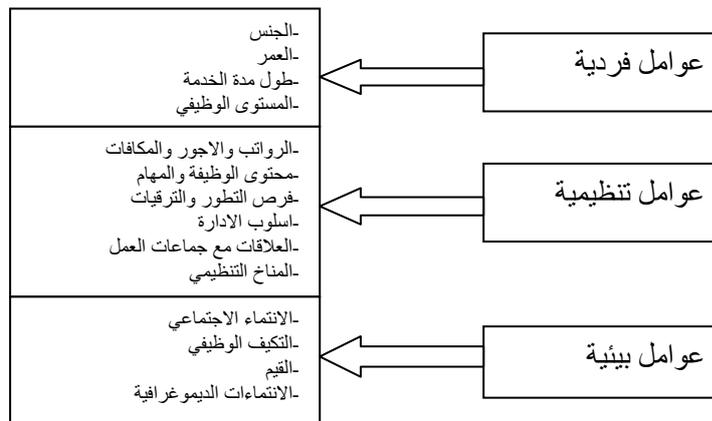
#### 6- المناخ التنظيمي

وهو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين داخل المنظمة، وتتضمن القيم والثقافات والعادات والتقاليد والاعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرائق العمل المختلفة، والتي تؤثر في الرضا الوظيفي، كما إن خلق التوازن بين السلوك العام للمنظمة والبيئة الخارجية يعد حصيلة فاعلة من الضروريات التي تتطلبها المنظمة في التكيف والتوازن والاستقرار (اللوزي وآخرون، 2009: 258) . وكلما كان المناخ التنظيمي اخلاقي كلما ازداد الرضا الوظيفي (Wang & Hsieh,2012:537).

#### ثالثاً: عوامل بيئية

وترتبط بالبيئة الخارجية للمنظمة وتأثيرها على العاملين وتتضمن الإلتناء الإجتماعي وقدرة العامل على التكيف مع وظيفته واندماجه فيه، والإلتناءات الديمغرافية لبعض العاملين، والقيم المجتمعية، والثقافية (علي والدليمي، 2009: 137) اذ تلعب انتماءات العاملين إلى الريف وإلى المدينة دورا واضحا في تكيفهم واندماجهم في العمل (الدهش،2006: 28)

ويستنتج الباحثان مما سبق بأن العوامل الذاتية هي تخص فرد دون اخر اما عوامل البيئة الخارجية فهي تخص شريحة واسعة من العاملين وتعد من اسهل العوامل تحديدا لوضوحها وبنفس الوقت فمن الصعوبة توجيهها والتحكم بها اما العوامل المنظمة فتتوسط بين الاثنين ومن السهولة توجيهها والتحكم بها.



الشكل (2) العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي

المصدر : اعداد الباحثان

### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي (العملي) للبحث

اولا : عرض نتائج وتحليل اجابات العينة

#### 1- المتغير المستقل ( التمكين الاداري )

تم تحليل الاستبانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة وحسب محاور الاستبانة وتحديد درجة الاستجابة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي ، حيث سيتم تقييم درجة الاستجابة والاهمية وفق المتوسطات الحسابية باعطاء الدرجات على النحو التالي :

الدرجة	مرتفعه	متوسطه	منخفضة
الوسط الحسابي	4-5	3-3.99	1-2.99

#### أ. تفويض السلطة

حيث قيس متغير (تفويض السلطة)، من خلال اربعة اسئلة، إذ يعكس الجدول (3) وسطاً حسابياً عالياً بلغ (3.84) وبانحراف معياري (0.62) ، أما على صعيد الأسئلة فقد ظهر ان أعلى مستوى إجابة قد حققتها الفقرة الاولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي(4.14) وهي عالية جداً، وبتشتت منخفض نوعاً ما بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.79)، وهذا المؤشر يدل على محدودية منح الصلاحيات والخوف لدى البعض من اعطاء صلاحيات واسعة للمرؤوسين ، وكانت اقل استجابة للفقرة (3) حيث تؤكد على عدم ثقة الرؤساء بالمرؤوسين عند تمكينهم في اداء مهامهم ذاتيا .

الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتفويض السلطة

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاهمية	الدرجة
1	يلتزم المرؤوسين بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند تمكينهم	4.14	0.79	1	مرتفعه
2	يمنح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين من ذوي الخبرة والمهارة	3.74	0.81	3	متوسطه
3	يثق الرئيس في قدرات المرؤوسين في اداء المهام الموكلة لهم	3.53	0.83	4	متوسطه
4	امارس صلاحياتي اثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائي	3.95	0.87	2	متوسطه
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لتفويض السلطة	3.84	0.62		متوسطه

#### ب. التدريب والتعلم

جاء بعد التدريب والتعلم بوسط حسابي (3.93) وبانحراف معياري(0.60) ، إذ حققت الفقرة (6) اعلى استجابة بوسط حسابي بلغ (4.48) وبانحراف معياري قليل التشتت (0.71) وهي تؤكد على اعلى اهمية التمكين في اعداد قيادات ادارية كفوءة للمستقبل قادرة على ممارسة العمل القيادي كذلك يعزز ذلك الفقرة (8) والتي بلغ وسطها الحسابي (4.05) فالتمكين يساعد المرؤوسين من الاعتماد على معارفهم وقدراتهم في حل المشاكل التي تواجههم من خلال التدريب والتعلم الذ اكتسبوه .

الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتدريب والتعلم

الدرجة	الترتيب حسب الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	ت
متوسطة	4	0.99	3.33	توفر الادارة فرص متساوية لجميع المرؤوسين للتدريب والتعلم	5
جيدة	1	0.71	4.48	يساهم التمكين في اعداد قيادات ادارية كفوءة	6
متوسطه	3	0.78	3.85	يشجع التمكين المرؤوسين الاستفادة من التدريب والتعلم الذي حصلوا عليه	7
جيدة	2	0.87	4.05	يستطيع المرؤوسين من الاعتماد على معارفهم وقدراتهم في حل المشكلات عند تمكينهم	8
متوسطة		0.60	3.93	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	

### ج.الدافعية

وهنا أظهرت النتائج ان بعد الدافعية قد جاء بوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (0.67) مما يشير الى قلة تشتت اجابات العينة المبحوثة اتجاه فقرات هذا البعد، وقد حققت الفقرة رقم (10) اعلى استجابة اذ جاءت بوسط حسابي قدره (3.91) وبانحراف معياري (0.97) والتي تؤكد على ضرورة اعتماد التمكين لدفع المرؤوسين نحو الابداع وتطوير اساليب العمل اما اقل استجابة فكانت للفقرة (12) لعدم وجود نظام في الجهاز المبحوث يعتمد الترقية لمن اسندت لهم مهام سابقا وقد نجح في عملة عند تمكينة .

الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للدافعية

الدرجة	الترتيب حسب الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	ت
متوسطة	4	0.96	3.69	ينجز المرؤوسين اعمالهم بشكل جيد عند تمكينهم ؟	9
متوسطة	1	0.97	3.91	تمكين المرؤوسين يدفعهم نحو الابداع وتطوير اساليب العمل ؟	10
متوسطة	2	0.83	3.75	تعتمد الادارة في تمكين العاملين على مدى استعدادهم لتحمل المسؤوليات ؟	11
متوسطة	3	0.78	3.74	يساعد التمكين المرؤوسين في تحقيق الترقية لمنصب اعلى ؟	12
متوسطة		0.67	3.77	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	

### د. الاستقلالية

وهنا اظهرت النتائج الخاصة ببعد الاستقلالية انه قد جاء بوسط حسابي (3.43) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.67) مما يشير الى قلة تشتت اجابات العينة واتفاقهم حول فقرات هذا البعد ، ويلاحظ من الجدول (6) ان الفقرة (13) حققت اعلى وسط حسابي بلغ (3.99) وبانحراف معياري (0.88) وهذا يدل على اهمية منح المرؤوسين الثقة والحرية والاحترام من قبل الرؤساء عند تمكينهم اداريا ، في حين ان اقل استجابة قد حققتها الفقرة (15) بوسط حسابي متوسط بلغ (3.24) وهذا يدل ان الرؤساء لا يزالون يعانون من الاعباء الوظيفية في حال تمكين المرؤوسين وهذا قد يدل الى عدم كفاية الخبرة لديهم مما يجعل الرؤساء مضطرين الى مراجعة الاعمال الموكلة للمرؤوسين .

الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستقلالية

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	الدرجة
13	يتمتع المرؤوسين بدرجة من الحرية والاستقلالية عند تمكينهم؟	3.99	0.88	1	متوسطة
14	التمكين الإداري يساعد المرؤوسين في الرقابة الذاتية على أعمالهم؟	3.75	0.97	2	متوسطة
15	يساعد التمكين الإداري في تخفيف العبء عن الرؤساء؟	3.24	0.64	4	متوسطة
16	يساعد التمكين الإداري من تقليل الإشراف المباشر على المرؤوسين؟	3.74	0.84	3	متوسطة
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.68	0.56		

### هـ. العمل الجماعي

جاءت النتائج الخاصة ببعده العمل الجماعي بوسط حسابي بلغ (3.82) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري قليل التشتت (0.60) وهذا يدل على اتفاق افراد العينة المبحوثة على وجود العمل الجماعي فيما بينهم فاساس ذلك هو الثقة السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين وعلى كافة المستويات فلا يكون عملا جماعيا هادفا دون ثقة تتخلل ذلك وهذا كان واضحا في الاجابة رقم(18) اذ حققت اعلى وسط حسابي بلغ (4.00) وبانحراف معياري قليل التشتت (0.78) ونتاج هذه الثقة كانت من خلال تبني وتشجيع الادارة العليا فلسفة العمل الجماعي بروح الفريق الواحد المتكامل الذي يتحقق هدفة بتحقيق اهداف كافة اعضائه وهذا كان واضحا في الفقرة رقم (17) اذ حققت ثاني اعلى وسط حسابي بلغ (3.80) وبانحراف معياري (0.88).

الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعمل الجماعي

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	الدرجة
17	تتبنى ادارة المنظمة فلسفة العمل بروح الفريق	3.80	0.88	2	متوسطه
18	تسود الثقة بيني وبين المرؤوسين في العمل	4.00	0.78	1	جيدة
19	توجد رؤية مشتركة في صنع القرار بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة	3.75	0.83	3	متوسطه
20	تسود اجواء من التعاون بين المرؤوسين في الفريق الواحد (القسم الواحد)	3.74	0.78	4	متوسطه
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.82	0.60		متوسطه

### 2- المتغير التابع(الرضا الوظيفي)

اثبتت النتائج ان مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة قد جاء بوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري قليل التشتت (0.63) وهو مستوى جيد مما يدل على ان الجهاز المبحوث يوفر كل مايمكنه كسب رضا العاملين فيه ، حيث حققت الفقرة رقم (17) التي اكدت على ان التمكين الإداري يساعد على زيادة ولاء المرؤوسين للمنظمة اذ حققت الاجابات على تلك الفقرة اعلى وسط حسابي بلغ (4.00) وبانحراف معياري (0.89)، وهذا يدل على دور التمكين ليس في كسب الرضا الوظيفي وحسب بل حتى في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين تجاه منظماتهم .

## الجدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للرضا الوظيفي

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	الدرجة
21	يشعر المرؤوسين بالسعادة عند حل مشكلات العمل من قبلهم	3.99	0.88	3	متوسطة
22	تمكين المرؤوسين يولد لديهم شعور بانهم جزء لا يتجزأ من المنظمة	3.75	0.97	9	متوسطة
23	التمكين الإداري يحقق الامن والاستقرار الوظيفي للمرؤوسين	3.81	0.80	7	متوسطة
24	يساهم التمكين الإداري في زيادة الالتزام الوظيفي لدى المرؤوسين	3.74	0.84	10	متوسطة
25	التمكين الإداري يساعد على زيادة ولاء المرؤوسين للمنظمة	4.15	0.89	1	جيدة
26	التمكين الإداري يساعد على تعميق التعاون والعمل الجماعي	3.96	0.74	4	متوسطة
27	تسمح الإدارة بحرية التعبير وابداء الرأي ضمن اطار العمل	3.93	0.85	5	متوسطة
28	التمكين الإداري يضمن توزيع الاعمال بين العاملين في القسم الواحد بشكل منصف	3.84	1.07	6	متوسطة
29	التمكين الإداري يزيد الدافعية الذاتية لدى المرؤوسين	3.80	1.00	8	متوسطة
30	التمكين الإداري يحقق للمرؤوسين فرصة اثبات قدراتهم والرضا عن ادائهم	4.00	0.78	2	جيدة
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.90	0.63		متوسطة

## ثانياً - تحليل فرضيات العلاقة والتأثير

## 1- اختبار فرضيات الارتباط

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث ( المتغيرات المستقلة ) والمتمثلة في التمكين الإداري وابعاده (تفويض السلطة، التدريب والتعلم ، الدافعية ، الاستقلالية ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، العمل الجماعي) مع المتغير المعتمد والمتمثل في متغير الرضا الوظيفي تم استخدام معامل ارتباط الرتب لبيرسون وكانت النتائج كما يلي:

أ- الارتباط بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي : لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى القائلة (هناك ارتباط ذو دلالة معنوية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي) والفرضية الفرعية التالية :

1- يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية لابعاد التمكين الإداري ( تفويض السلطة ، التدريب والتعلم ، الدافعية ، الاستقلالية ، العمل الجماعي) في الرضا الوظيفي ، اذ يلاحظ من الجدول (7) ما يلي:

جدول (9) معامل ارتباط الرتب لبيرسون بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين

الدلالة	R	ابعاد التمكين الاداري	
موجب معنوي	0.92**	التمكين الاداري	الرضا الوظيفي
موجب معنوي	0.57**	تفويض السلطة	
موجب معنوي	0.67**	التدريب والتعلم	
موجب معنوي	0.72**	الدافعية	
موجب معنوي	0.85**	الاستقلالية	
موجب معنوي	0.82**	العمل الجماعي	

\* ارتباط معنوي عند مستوى 0.05

\*\* ارتباط معنوي عند مستوى 0.01

- 1- بلغت قيمة معامل الارتباط بين التمكين الاداري و الرضا الوظيفي بصورة اجمالية ( $0.92^{**}$ ) وهي قيمة موجبة و قوية وذات دلالة معنوية احصائيا عند مستوى (0.01) وهذا يدل على ان التمكين الاداري الموجود داخل الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية له دور فاعل و جوهري في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين فيه .
  - 2- جاءت قيمة معامل الارتباط بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي ( $0.57^{**}$ ) وهي قيمة موجبة ومعنوية وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية (ذات دلالة احصائية) عند مستوى (0.01) ما بين تفويض السلطة و الرضا الوظيفي للعاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية
  - 3- بلغت قيمة معامل الارتباط بين التدريب والتعلم و الرضا الوظيفي ( $0.67^{**}$ ) وهي قيمة موجبة و معنوية وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية (ذات دلالة احصائية) عند مستوى (0.01) بين التدريب والتعلم والرضا الوظيفي للعاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطره النوعية.
  - 4- اما قيمة معامل الارتباط بين الدافعية والرضا الوظيفي فقد بلغ ( $0.72^{**}$ ) وهي قيمة موجبة و دالة وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط معنوية (ذات دلالة احصائية) عند مستوى (0.01) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية.
  - 5- بلغت قيمة معامل الارتباط بين الاستقلالية والرضا الوظيفي بصورة اجمالية ( $0.85^{**}$ ) وهي قيمة موجبة ,ودالة ويعني ذلك ان هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة (ذات دلالة احصائية) عند مستوى (0.01) بين الاستقلالية والرضا الوظيفي للعاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية .
  - 6- بلغت قيمة معامل الارتباط بين العمل الجماعي والرضا الوظيفي بصورة اجمالية ( $0.82^{**}$ ) وهي قيمة موجبة, ودالة ويعني ذلك ان هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة (ذات دلالة احصائية) عند مستوى (0.01) بين العمل الجماعي والرضا الوظيفي للعاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية.
- 2- اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية :

تم اختبار فرضيات البحث المتعلقة بقياس تأثير المتغيرات التفسيرية (المستقلة) الفرعية والرئيسية في المتغير المستجيب الرئيس وابعاده الفرعية باستخدام أنموذج الانحدار الخطي البسيط ولأجل ذلك فقد وضعت فرضية رئيسية لتحليل علاقة التأثير بين المتغير التفسيري والمتغير المستجيب وهي كما يلي:

- يوجد تأثير معنوي للتمكين الاداري في الرضا الوظيفي وتتبع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضية الفرعية التالية:
- 1- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لابعاد التمكين الاداري ( تفويض السلطة ، التدريب والتعلم ، الدافعية ، الاستقلالية ، العمل الجماعي) في الرضا الوظيفي . وفيما يأتي نتائج الاختبار:
- الجدول (10) : نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التمكين الاداري والرضا الوظيفي

المتغير المعتمد (التابع) (Y)	المتغير المستقل (التفسيري) وابعاده	b 0 (t)	b1 (t)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F-test اختبار F
الرضا الوظيفي (Y)	التمكين الاداري M	-0.293 (-1.469)	1.105 (21.189)	0.852	448.96
	تفويض السلطة M1	1.697 (4.660)	0.573 (6.115)	0.324	37.389
	التدريب والتعلم M2	1.132 (3.212)	0.704 (7.928)	0.446	62.86
	الدافعية M3	1.330 (4.746)	0.680 (9.296)	0.526	86.41
	الاستقلالية M4	0.642 (2.782)	0.949 (14.282)	0.723	203.983
	العمل الجماعي M5	0.632 (2.409)	0.854 (12.602)	0.671	158.823
	n = 80	1.99	1.99		القيمة الجدولية لـ(t)

قيمة (f) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1,79 DF = 3.96

1- يتضح من الجدول (8) ان الفرضية الرئيسية التي مفادها هناك تأثير معنوي للتمكين الاداري في الرضا الوظيفي للعاملين قد تحققت ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (448.96) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية df=1,79 وبالباغة (3.96) وهذا يدل على معنوية العلاقة المفترضة بين التمكين الاداري والمتغير المعتمد (Y) والذي يمثل الرضا الوظيفي للعاملين ، كما يشير معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الى ان الالتزام التنظيمي يفسر ما مقداره 85.2% من التغيرات التي تحصل في الرضا الوظيفي للعاملين ، كما تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (M) التمكين الاداري الى معنوية العلاقة بين التمكين الاداري (M) والمتغير التابع (Y) الرضا الوظيفي مما يعني ان التمكين الاداري يمارس تأثيرا معنويا على الرضا الوظيفي.

2- أما قيمة (f) المحسوبة لـ(تفويض السلطة ، التدريب والتعلم ، الدافعية ، الاستقلالية ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، العمل الجماعي) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ(M1,M2,M3,M4,M5) بلغت قيمها (158.823 ، 203.983 ، 86.41 ، 62.86 ، 37.38) على التوالي ، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية df=1,79 وبالباغة (3.96) وهذا يدل على معنوية العلاقة

المفترضة بين هذه المتغيرات والمتغير المعتمد (Y) والذي يمثل الرضا الوظيفي حيث يشير معامل التحديد ( $R^2$ ) لا M1 الى ان عنصر تفويض السلطة يفسر ما مقداره 32.4% من التغيرات التي تحصل في الرضا الوظيفي للعاملين ، كما تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (M1) تفويض السلطة الى معنوية العلاقة بين تفويض السلطة (M1) والمتغير التابع (Y) الرضا الوظيفي مما يعني ان عنصر تفويض السلطة يمارس تأثيرا معنويا على الرضا الوظيفي . وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لا M2 الى ان عنصر التدريب والتعلم يفسر ما مقداره 44.6% من التغيرات التي تحصل في الرضا الوظيفي للعاملين ، في حين تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (M2) التدريب والتعلم الى معنوية العلاقة بين التدريب والتعلم (M2) والمتغير التابع (Y) الرضا الوظيفي وهذا يعني ان عنصر التدريب والتعلم يمارس تأثيرا معنويا على الرضا الوظيفي . اما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لا M3 فقد اشارت الى ان عنصر الدافعية يفسر ما مقداره 52.6% من التغيرات التي تحصل في الرضا الوظيفي للعاملين ، في حين تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (M3) الدافعية الى معنوية العلاقة بين الاستقلالية (M3) والمتغير التابع (Y) الرضا الوظيفي وهذا يعني ان عنصر الدافعية يمارس تأثيرا معنويا على الرضا الوظيفي. اما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لا M4 فقد اشارت الى ان عنصر الاستقلالية يفسر ما مقداره 72.3% من التغيرات التي تحصل في الرضا الوظيفي للعاملين ، في حين تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (M4) الاستقلالية الى معنوية العلاقة بين الاستقلالية (M4) والمتغير التابع (Y) الرضا الوظيفي وهذا يعني ان عنصر الاستقلالية يمارس تأثيرا معنويا على الرضا الوظيفي. اما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لا M5 فقد اشارت الى ان عنصر العمل الجماعي يفسر ما مقداره 67.1% من التغيرات التي تحصل في الرضا الوظيفي للعاملين ، في حين تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (M5) العمل الجماعي الى معنوية العلاقة بين العمل الجماعي (M5) والمتغير التابع (Y) الرضا الوظيفي وهذا يعني ان عنصر العمل الجماعي يمارس تأثيرا معنويا على الرضا الوظيفي .

نستنتج مما سبق ان فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية قد تحققت من حيث علاقة وتأثير التمكين الاداري في المتغير التابع الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية ، اذ حقق عنصر الاستقلالية النسبة الاكبر من حيث العلاقة والتأثير في الرضا الوظيفي للعاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية .

## المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

### اولا - الاستنتاجات

- 1- التمكين متوفر لدى المدراء في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية وبمستوى متوسط وعلى مستوى الابعاد ، فمن وجهة نظر العينة المبحوثة فأن التمكين يساعد المرؤوسين من الاعتماد على معارفهم وقدراتهم في حل المشاكل التي تواجههم من خلال التدريب والتعلم الذ اكتسبوه حيث حقق بعد التدريب والتعلم اعلى وسط حسابي .
- 2- هناك دور للتمكين ليس في كسب الرضا الوظيفي وحسب بل حتى في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين تجاه منظماتهم فالجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية يوفر كل مايمكنه كسب رضا العاملين فيه وهذا يدل على ان الرضا الوظيفي موجود في المنظمة المبحوثة وحسب اتجاهات العينة المبحوثة.
- 3- وجود علاقة ارتباطية ايجابية تصاعدية من الوسط الى الجيد جدا بين ابعاد التمكين الاداري ( تفويض السلطة ، التدريب والتعلم ، الدافعية ، العمل الجماعي، الاستقلالية) وبين الرضا الوظيفي وبقوة ارتباط (0.57 ، 0.67 ، 0.72 ، 0.82 ، 0.85) على التوالي وان اهمية هذه الابعاد تساهم وبشكل فاعل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية اذا ما تم الاهتمام بنشر ثقافة ومفهوم التمكين الاداري وبالتركيز على الابعاد اعلاه
- 4- وجود اثر للتمكين الاداري بابعاده الخمسة ( تفويض السلطة ، التدريب والتعلم ، الدافعية ، العمل الجماعي والاستقلالية) على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية ، اذ تبين ان بعد الاستقلالية من اكثر ابعاد التمكين الاداري اثرا في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية وفسرت ما مقدارة (72.3%) من التباين في الرضا الوظيفي وهذا يدل على رغبة اكثر العاملين العمل باستقلالية من غير التحكم او التسلط من قبل الرؤساء .

### ثانيا- التوصيات

- 1- تعزيز وتشجيع مفهوم التمكين لدى المدراء وتقبله من خلال اعداد خطط وبرامج فعالة لتطبيقه بتأهيل الموظفين ورفع مستوى كفاءتهم علميا وعمليا .
- 2- اعطاء الموظف حرية اكبر في ابداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات من اجل تعزيز الانتماء والولاء في نفوس الموظفين وذلك من خلال التوعية للمدراء حول اهمية المشاركة والتشاور مع المرؤوسين لما فيه مصلحه مشتركة من اجل انجاز الاعمال وتحقيق اهداف المنظمة .
- 3- تطبيق عملية التمكين ميدانيا من خلال تشكيل فرق عمل فعالة مبنية على اسس علمية صحيحة والعمل على تحويل الاعمال المختلفة بحيث تنفذ بشكل جماعي كون ان اغلب الدراسات اكدت ان انتاجية الفرد تكون اكثر فعالية داخل الفريق عنه بشكل فردي .

- 4- خلق مناخ تنظيمي مستقر وآمن وظيفيا يساعد على النمو الذاتي للموظفين من خلال تنظيم الدورات التدريبية واقامة الندوات التي تساعد على تنمية مهارات الموظفين وتوفير جو الاحساس بالامان والاستقرار .
- 5- ضرورة القيام بدراسات اخرى مماثلة في موضوع التمكين الاداري داخل البيئة العراقية خصوصا والعربية بشكل عام ، بتناول ابعاد جديدة للتمكين وربطه بمتغيرات اخرى كضغوط العمل والولاء الوظيفي وغيرها .

## المصادر

## اولا / الكتب

- 1- جلاب ، احسان دهش و الحسيني ، كمال كاظم ، ادارة التمكين والاندماج ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2013.
- 2- الدوري ، زكريا مطلق و صالح ، احمد علي ، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2009 .
- 3- الشرايدة، سالم تيسير، (2010)، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 4- عباس، سهيلة محمد و علي، علي حسين، (2007)، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر، عمان.
- 5- عباس، سهيلة محمد، (2003)، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
- 6- عقيلي، عمر وصفي، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
- 7- علي، كريم ناصر و الدليمي، احمد محمد مخلف، (2009)، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
- 8- اللوزي، موسى سلامة والفريجات، خضير كاظم حمود والشهابي، انعام، (2009)، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، ط1، اثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- 9- محمد سعيد انور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2003 .
- 10- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2004 :ص196
- 11- الهيتي ، خالد ، ادارة الموارد البشرية ، عمان : دار وائل للنشر ، 2005
- 12- يحيى سليم ملحم ، التمكين كمفهوم اداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، بحوث ودراسات ، ط2، الاردن:2009،ص44 .

## ثانيا/ المجلات

- 13- داوود، كوثر كامل و محمد، ايمان عبد الرضا، (2011)، اثر الرضا الوظيفي في الابداع وعلاقتها بالمؤهل العلمي لأصحاب القرار من التدريسيين في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني، مجلة التقني، المجلد24، العدد9، ص190-210.
- 14- سامي بن عبدالله الباحسين (2007)، الرضا الوظيفي المندوبي للمبيعات في القطاع السعودي ، المجلة العربية للعلوم الادارية ، المجلد 14 ، العدد2، جامعة الكويت ، الكويت.
- 15- سامي بن عبدالله الباحسين (2007)، الرضا الوظيفي المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي ، المجلة العربية للعلوم الادارية ، جامعة الكويت ، المجلد14 ، العدد2 .

16-صفاء جواد عبدالحسين ، (2012) ، اثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني الانبار ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 32 .

17-الطعاني ، حسن احمد و عمر سلطان السويحي ، (2013) ، التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية ، دراسات العلوم التربوية ، المجلد 40 ، ملحق 1 .

### ثالثا/ الرسائل والاطاريح

18-باجه حميد (2014)، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسه (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة) ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة اكلي محند اولحاج (البويرة) ، الجزائر .

19-بلخيري سهام، عشيظ حنان (2012)، اثر الرضا الوظيفي على اداء الموظفين في المؤسسات الجامعية ، دراسة حالة جامعة البويرة ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر .

20-تلخوخ سعيدة ، 2014 ، التمكين الاداري واثرة على الاداء الوظيفي دراسة حالة (الرغاية) ، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة ، الجزائر .

21-الجريد ، عارف بن ماطل (2007)، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف ، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض .،

22-حرز الله، أشرف رياض، (2007)، مدى مشاركة معلمي مدراس الثانوية في إتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير في أصول التربية غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية في غزة.

23-الحنيطي ، ايمان محمد علي (2000) دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الاردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية كلية الدراسات العليا .

24-خزعل ، بصير خلف ( 2010 ) . تأثير التمكين في الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة كركوك وعدد من المستشفيات التابعة لها، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .

25-الدهش، زياد بن عبدالله الدهش، (2006)، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا وفقا لنظرية هيرزبيرج: دراسة إستطلاعية على العاملين الإداريين بالشؤون الصحية بالحرس الوطني بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

26-الردادي ، امينة سليم سالم (2012)، التمكين الاداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفيين التربوين بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط غير منشورة ، جامعة ام القرى .،

- 27- الزامل، يوسف اسماعيل سليمان (2013) التمكين وعلاقته بالابداع الاداري لدى مديري وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة . رسالة ماجستير غير منشوره . الجامعة الاسلامية ، غزة.
- 28- الزيدانين ، محمد مطر (2006)، اثر التمكين الاداري في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الاردنية ، رسالة ماجستير في علوم الادارة العامة عبر منشورة ، جامعة مؤتة .
- 29- زويش سامية (2014)، محددات الرضا الوظيفي واثرها على اداء الموظفين في المؤسسة دراسة حالة ثانوية أمزيل امحمد بحيزر ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة اكلي محند اولحاج (البويرة) ، الجزائر .
- 30- شفيق، شاطر، (2010)، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء-سولنغاز-جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس .
- 31- الطراونة ، سمية ، (2009)، التمكين الاداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الكرك ، الاردن .
- 32- الطراونه ، حسين احمد(2006) ، العلاقة بين التمكين الاداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات الادارية لدى مديري المدارس الحكومية في اقليم جنوب الاردن . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة، الاردن .
- 33- العبيدين ، بثينة زياد احمد (2004) العلاقة بين التمكين الاداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الاردنية ومؤسسة الموانئ الاردنية (دراسة مقارنة) ، رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة مؤتة . الاردن
- 34- العتيبي ، هلا جهاد 2007. العلاقة بين الانماط القيادية والتمكين الاداري : دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الاردنية ، رساله ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية .
- 35- عذراء قاسم حسن (2015) العنف ضد الملاكات الطبية وانعكاساته على الرضا الوظيفي دراسة حالة في مستشفيات دائرة صحة بغداد - الكرخ ، بحث مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد لنيل شهادة الدبلوم العالي في ادارة المستشفيات .
- 36- عزيزون زهية (2007)، التحفيز واثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة -وحدة نوميديا يقسنطينة- ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة 20 اوت 1955 (سكيكدة) ، الجزائر .
- 37- قلمبان ، ايناس فؤاد (1429هـ ، 2008م) ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بادارة التربية والتعليم بمكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة في الادارة التربوية والتخطيط ، جامعة ام القرى ، السعودية.

38-المدو ، الاء عبد الكريم (2012)، تأثير التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي بتوسيط العدالة التنظيمية : دراسة تحليلية في ديوان وزارة النفط ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد .

39- وناس، سوسن عبد الامير، (2008)، تأثير الشفافية في الرضا الوظيفي: تحليل آراء عينة من العاملين في ديوان هيئة التعليم التقني، اطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامه غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد.

#### المصادر الاجنبية

- 40-Aydogdu, Sinem & Asikgil, Baris, (2011), An Empirical Study of the Relationship among Job Satisfaction: Organizational Commitment and Turnover Intention, International Review of Management and Marketing, Vol. 1, No. 3, pp.43-53.
- 41- Danish, Rizwan Qaiser & Usman, Ali, (2010), Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan, International Journal of Business and Management, Vol.5, No.2,159-167.
- 42-Dimitriades , Z., 2005, Employee Empowerment in the Greek context , international journal Manpower , 26(1) : 79-93
- 43-Ismail, Azman & Shariff, Mohd Noor Mohd, (2009), Linking Pay Level to Interactional Justice As A Determinant of Personal Outcomes, IJ MS Vol.16, No.1, pp.115-136.
- 44-Jarrar,F, Yasar & Mohamed, Zairi,(2002) Employee Empowerment – a UK Survey of trends and best practices , managerial Auditing journal , Vol.17,NO.5,PP 266-271.
- 45-Josias,Beverley Ann, (2005), The Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism in a Selected Field Services Section Within an Electricity Utility in The Western Cape, A Thesis Submitted in partial Fulfillment of the Requirement the degree of Magister Commerce in the of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cape.
- 46- Luddy, Nezamm, (2005), Job Satisfaction Amongst Employees at a Public Health Institution in The Western Cape, Mini-thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Magister Commerce in the Department of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cape.
- 47- Shakletor , V.(1995) , Business leadership . London : Routledg
- 48-Shckletor, V, 1995 : Business leadership, London : Routledge .
- 49-Wang, Yau-De & Hsieh, Hui-Hsien, (2012), Toward a Better Understanding of the Link between Ethical Climate and Job Satisfaction: A Multilevel Analysis, Springer Science+Business Media, No.105, 535-545.

## الملاحق

## استمارة استبيان

السادة المجيبون الكرام..... نهدىكم اجمل تحياتنا

ان مشاركتكم الفعالة في هذا الاستقصاء وتعاونكم معنا في الاجابة على اسئلة الاستبانة بصراحة وموضوعية تعد ضرورية في اغناء البحث الموسوم (اثر التمكين على الرضا الوظيفي : بحث تطبيقي في وزارة التخطيط والتعاون الانمائي / الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية ) لذا نأمل تفضلكم بقراءة جميع فقرات الاستبانة ووضع اشارة (√) تحت الاجابة التي تختارونها ، علما ان هذه المعلومات التي تدلون بها ستكون لاغراض البحث فلا حاجة لكتابة اسمكم او التوقيع على الاستمارة ، شاكرين حسن تعاونكم معنا ....

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا

الباحثان

أولا : البيانات الشخصية

ضع علامة ( ✓ ) أمام الجواب المناسب

1- الجنس

ذكر  أنثى

2- المستوى العلمي

ثانوية فأقل  دبلوم  بكالوريوس  عالٍ   
ماجستير  دكتوراه

3- العمر

اقل من 25  25-35  36-45  46 فأكثر

4 - سنوات الخدمة

من سنه - 5 سنوات  من 6 - 10 سنوات  1-15 سنة

16 سنة فأكثر

5 - المنصب الوظيفي

مدير عام  معاون مدير  رئيس قسم  مسؤول شعبة

ثانيا.المتغير المستقل(التمكين الاداري)  
أ. تفويض السلطة :

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يلتزم المرؤوسين بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند تمكينهم					
2	يمنح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين من ذوي الخبرة والمهارة					
3	يثق الرئيس في قدرات المرؤوسين في اداء المهام الموكلة لهم					
4	امارس صلاحياتي اثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائي					

ب. التدريب والتعلم

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
5	توفر الادارة فرص متساوية لجميع المرؤوسين للتدريب والتعلم					
6	يساهم التمكين في اعداد قيادات ادارية كفوءة					
7	يشجع التمكين المرؤوسين الاستفادة من التدريب والتعلم الذي حصلوا عليه					
8	يستطيع المرؤوسين من الاعتماد على معارفهم وقدراتهم في حل المشكلات عند تمكينهم					

ج.الدافعية

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
9	ينجز المرؤوسين اعمالهم بشكل جيد عند تمكينهم؟					
10	تمكين المرؤوسين يدفعهم نحو الابداع وتطوير اساليب العمل؟					
11	تعتمد الادارة في تمكين العاملين على مدى استعدادهم لتحمل المسؤوليات					
12	يساعد التمكين المرؤوسين في تحقيق الترقية لمنصب اعلى					

د- الاستقلالية

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
13	يتمتع المرؤوسين بدرجة من الحرية والاستقلالية عند تمكينهم					
14	التمكين الاداري يساعد المرؤوسين في الرقابة الذاتية على اعمالهم					
15	يساعد التمكين الاداري في تخفيف العبء عن الرؤساء					
16	يساعد التمكين الاداري من تقليل الاشراف المباشر على المرؤوسين					

هـ- المشاركة في اتخاذ القرارات

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
17	تثق ادارة المنظمة بقدرات العامل في اتخاذ القرارات اللازمة لانجاز العمل					
18	تعزز الادارة الفرص التي تمكنني من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي					
19	يشارك جميع العاملين في صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة في المنظمة					
20	يتم احترام القرارات المتخذة من قبلي					

و- العمل الجماعي:

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
21	تتبنى ادارة المنظمة فلسفة العمل بروح الفريق					
22	تسود الثقة بيني وبين المرؤوسين في العمل					
23	توجد رؤية مشتركة في صنع القرار بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة					
24	تسود اجواء من التعاون بين المرؤوسين في الفريق الواحد (القسم الواحد)					

ثالثا . المتغير التابع: الرضا الوظيفي

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
21	يشعر المرؤوسين بالسعادة عند حل مشكلات العمل من قبلهم					
22	تمكين المرؤوسين يولد لديهم شعور بانهم جزء لا يتجزأ من المنظمة					
23	التمكين الاداري يحقق الامن والاستقرار الوظيفي للمرؤوسين					
24	يساهم التمكين الاداري في زيادة الالتزام الوظيفي لدى المرؤوسين					
25	التمكين الاداري يساعد على زيادة ولاء المرؤوسين للمنظمة					
26	التمكين الاداري يساعد على تعميق التعاون والعمل الجماعي					
27	تسمح الادارة بحرية التعبير وابداء الرأي ضمن اطار العمل					
28	التمكين الاداري يضمن توزيع الاعمال بين العاملين في القسم الواحد بشكل منصف					
29	التمكين الاداري يزيد الدافعية الذاتية لدى المرؤوسين					
30	التمكين الاداري يحقق للمرؤوسين فرصة اثبات قدراتهم والرضا عن ادائهم					