



## RESEARCH ARTICLE - MANAGEMENT

### The Role of Administrative Empowerment in Employee's Job Satisfaction: An Exploratory Study at the General Administration of Baghdad Medical City

Sawsan Ahmed Mahmoud Shukri<sup>1\*</sup>, Amer Abdel Latif<sup>1</sup>, Abeer Ahmed AL mafrachi<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Technical College of Management - Baghdad, Middle Technical University, Baghdad, Iraq

<sup>2</sup> Business Administrative College, Al Jinan University, Tripoli, Lebanon

\* Corresponding author E-mail: [dcc0009@mtu.edu.iq](mailto:dcc0009@mtu.edu.iq)

Article Info.	Abstract
<p><i>Article history:</i></p> <p>Received 29 July 2022</p> <p>Accepted 30 August 2022</p> <p>Publishing 30 September 2023</p>	<p>The aim of the research is to identify the role of administrative empowerment in enhancing job satisfaction for workers in the general administration of the city of medicine. Where the city of medicine was chosen as a sample because there is a real problem in verifying the hypotheses and objectives of this research. The problem of the research in the lack of adoption of the organization under discussion included the use of contemporary administrative trends and not adopting them as part of its work philosophy, including administrative empowerment, which can be negatively reflected in the level of job satisfaction for employees. The questionnaire was adopted in collecting data, which consisted of two sides. The first side dealt with the personal data of the research sample employees, and the second side dealt with the paragraphs of the two research variables (administrative empowerment and job satisfaction). Participated in the questionnaire survey (213) employees. The quantitative statistical method was used to analyze the data based on the (SPSS.23) program. The research reached a set of conclusions, including the existence of a direct relationship between administrative empowerment and job satisfaction for employees, because empowerment is the variable that leads to the existence of a feeling of job satisfaction for employees, and among the most prominent recommendations is the need for the organization's management to adopt awareness programs directed to employees, especially managers at all administrative levels. On the importance of contemporary administrative trends in administrative work.</p>

This is an open-access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Publisher: Middle Technical University

**Keywords:** Administrative Empowerment; Job Satisfaction; Delegation of Authority; Participation in Decision-Making.

### التمكين الإداري ودوره في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة استطلاعية في الإدارة العامة لمدينة الطب في بغداد

سوسن احمد محمود شكري<sup>1\*</sup>، عامر عبد اللطيف كاظم<sup>1</sup>، عبيد احمد المفرجي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الكلية التقنية الإدارية - بغداد، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق

<sup>2</sup> كلية إدارة الاعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان

\* البريد الإلكتروني: [dcc0009@mtu.edu.iq](mailto:dcc0009@mtu.edu.iq)

معلومات المقالة	الخلاصة
تاريخ الاستلام 29 تموز 2022	هدف البحث الى التعرف على دور التمكين الإداري في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة العامة لمدينة الطب. حيث تم اختيار مدينة الطب كعينة وذلك لوجود مشكله فعليه تحقق فرضيات واهداف هذا البحث. تضمنت مشكلة البحث في عدم تبني المنظمة قيد البحث استخدام الاتجاهات الإدارية المعاصرة وعدم اعتمادها بوصفها جزء من فلسفة عملها ومنها التمكين الإداري الأمر الذي يمكن ان ينعكس سلبا في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. تم اعتماد استمارة الاستبانة في جمع البيانات، التي تكونت من جانبين تناول الجانب الأول البيانات الشخصية للموظفين عينة البحث، وتناول الجانب الثاني الفقرات الخاصة بمتغيري البحث (التمكين الإداري، والرضا الوظيفي). شارك في استطلاع الاستبانة (213) موظفًا. تم استخدام الأسلوب الاحصائي الكمي في تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج (SPSS.23). توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات ومنها وجود علاقة مباشرة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي للعاملين، لان التمكين هو المتغير المؤدي الى وجود الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين، ومن أبرز التوصيات ضرورة ان تتبنى إدارة المنظمة عينة البحث برامج توعوية توجه للموظفين، لاسيما المديرين في المستويات الإدارية كافة بشأن اهمية الاتجاهات الإدارية المعاصرة في العمل الإداري.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري؛ الرضا الوظيفي؛ تفويض الصلاحيات؛ المشاركة في اتخاذ القرار.

#### 1. المقدمة

تعد المنظمات على اختلاف انواعها اداة حيوية في المجتمعات الإنسانية ويعد الموظفين العاملين العنصر المحرك والفعال في تلك المنظمات، ان وجود الموظفين العاملين ضمن تلك المنظمات يفرض انواعا من التفاعلات الإنسانية التي تؤثر على فعالية تلك المنظمات، فالمنظمات الفعالة تحقق انتاجية عالية مما يدعم الاقتصاد وشعب حاجات الموظفين العاملين، بينما المنظمات غير الفعالة تعاني من مشكلات ومواقف اقتصادية وإدارية واجتماعية.

ويعرف التمكين على انه المدى الذي تحفز فيه الموارد البشرية ذاتياً لاتخاذ القرار، من دون تدقيق ذلك مع المشرفين او المديرين وهناك نوعان من التمكين أحدهما يسمى التمكين الهيكلي والثاني يسمى التمكين النفسي. يُعنى التمكين الهيكلي بالترتيبات المنظمة بغية تحسين الاتصال وتمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة. فيما يشير التمكين النفسي الى تعزيز الحافز او المشاعر الخاصة للحافز الذاتي من خلال اشباع حاجات الموظف للاستقلال الذاتي، فهو يقدم الاحساس بالانتماء للموظف [1].

ويعبر الرضا الوظيفي عن رضا الفرد العامل عن عمله والافتناع به مما يدفع العامل الى بذل قصارى جهده لإنجاز اعماله فهو يشكل دافعا قويا للإنجاز لذا عطاء الفرد وكفاءته في العمل دليل على مدى رضاه عن عمله واحساسه بالنجاح والتقدم فيه وينعكس على انتاجية ومعدل الغياب و دوران العمل وسلوك العامل تجاه عمله، اذ ان انعدام الرضا الوظيفي قد يؤدي الى تدني مستويات الاداء فضلا عن بعض المشكلات او الاضطرابات النفسية والاجتماعية والاقتصادية، وبما ان المنظمات تعتمد على الطاقات البشرية الفعالة، لذلك سعت تلك المنظمات إلى الاهتمام بالعنصر البشري بوصفه الوسيلة للارتقاء بمستوى الاداء. فأصبح الرضا الوظيفي جانباً مهماً تسعى المنظمات الى ارساء دعائمه لدى الموظفين العاملين فيها، فقد أثبتت دراسات كثيرة شملت العاملين أن رضاهم عن العمل يؤثر في ادائهم ونتاجيتهم [2].

يتناول هذا البحث التحدي المتمثل في استكشاف اساليب التمكين في سياقات جديدة، وما طبيعة علاقة التمكين بمستوى الرضا الوظيفي من خلال تفويض الصلاحيات للعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم في المنظمة المبحوثة، وعدها وسيلة للارتقاء بمستوى الرضا الوظيفي في المنظمة، وكيف ينظر هؤلاء العاملين الى الإدارة لتنفيذ اساليب التمكين الإداري.

## 2. منهجية البحث

تضمنت مجموعة من الفقرات، والمتمثلة بمشكلة البحث، اهمية البحث، اهداف البحث، نموذج البحث، فرضيات البحث، مجتمع وعينة البحث، الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل نتائج البحث، وكالتالي:

### 2.1. مشكلة البحث

أدت التطورات الكبيرة والمتسارعة التي يشهدها العالم في الوقت الحالي، ومع زيادة عدد المنظمات وتخصصاتها في بيئة الاعمال، الى زيادة تخصصات الموظفين العاملين في المنظمات، بالشكل الذي جعل تبني اسلوب التمكين الإداري ضرورة في حل المشكلات ذات الصلة بالعمل، والارتقاء بمستوى القرارات وانعكاسها في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. واصبحت إدارة المنظمة امام تحدي يتمثل في ارساء ثقافة التمكين الإداري، لضمان اكساب الموظفين مهارات عالية، وتعزيز سلوكياتهم الايجابية في مواقع العمل.

بناء على ما تقدم تجسدت مشكلة البحث في تلكو المنظمة في تبني الاتجاهات الإدارية المعاصرة في التمكين الإداري، الامر الذي يؤدي الى تداعيات سلبية على الرضا الوظيفي في المنظمة. وتنبثق من مشكلة البحث مجموعة من التساؤلات، منها التالي:

- ما البناء المفاهيمي للتمكين الإداري والرضا الوظيفي في المنظمة قيد البحث؟
- ما طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي في المنظمة قيد البحث؟
- ما درجة تأثير التمكين الإداري في الرضا الوظيفي في المنظمة قيد البحث؟

### 2.2. اهمية البحث

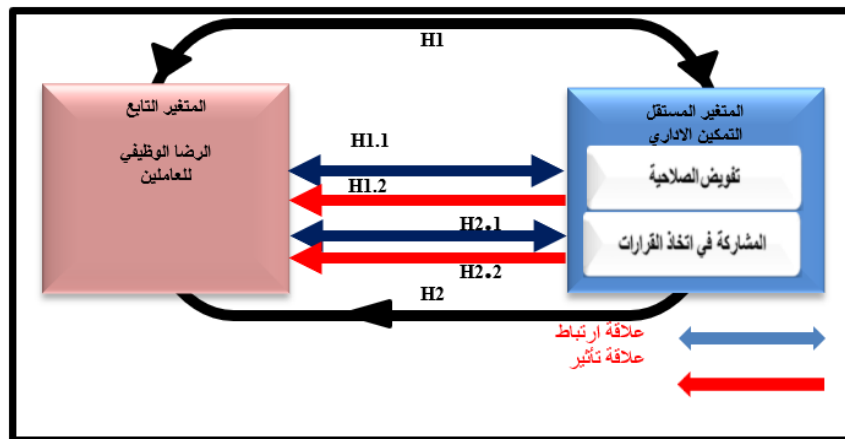
- تأتي اهمية البحث من اهمية الموضوعات التي يتناولها (التمكين الإداري، الرضا الوظيفي) بوصفها من الموضوعات ذات الصلة الوثيقة بنجاح المنظمة.
- تحظى (الإدارة العامة بمجمع مدينة الطب) بوصفها من المنظمات العريقة، والتي يتصل عملها بشريحة واسعة من الموظفين، الذين يعمل البعض منهم في اختصاصات ادارية، والبعض الآخر في اختصاصات فنية وطبية لها علاقة بحياة المجتمع.
- يقدم البحث اضافة علمية واكاديمية لإدارة المنظمة قيد البحث، تتمثل في التوصيات التي تحفز إدارة المنظمة لتبني اسلوب التمكين الإداري في عملها.

### 2.3. اهداف البحث

- بيان مدى توافر متطلبات تبني التمكين الإداري داخل المنظمة قيد البحث.
- تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي في المنظمة عينة البحث.
- معرفة مدى تأثير التمكين الإداري في الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة

### 2.4. نموذج البحث الفرضي

يمثل الشكل (1) نموذج البحث الفرضي، اذ يتضح ان وجود متغيرين أحدهما المتغير المستقل (التمكين الإداري)، والآخر المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وتظهر الاسهم تمثيل العلاقات بين المتغيرين، فالسهم ذو الاتجاهين يمثل علاقة الارتباط، فيما يمثل السهم ذو الاتجاه الواحد التأثير.



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

### 2.5. فرضيات البحث

يتضح من مضمون الشكل (1) الذي يمثل المخطط الفرضي للبحث، ان هناك فرضيتين رئيسيتين، تنبثق منهما عدد من الفرضيات الفرعية تمثل البناء الفرضي للعلاقات بين (التمكين الإداري، الرضا الوظيفي)، وكالتالي:

## 2.5.1. الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين متغير التمكين الاداري بأبعاده مجتمعة وبين متغير الرضا الوظيفي للعاملين. وتنبثق من هذ الفرضية فرضيتان فرعيتان، وكالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بعد تفويض الصلاحية ضمن متغير التمكين الاداري وبين متغير الرضا الوظيفي للعاملين.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات ضمن متغير التمكين الاداري وبين متغير الرضا الوظيفي للعاملين.

## 2.5.2. الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لمتغير التمكين الاداري بأبعاده مجتمعة في متغير الرضا الوظيفي للعاملين. وتنبثق من هذه الفرضية فرضيتان فرعيتان، وكالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعده تفويض الصلاحية ضمن متغير التمكين الاداري في متغير الرضا الوظيفي للعاملين.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات ضمن متغير التمكين الاداري في الرضا الوظيفي للعاملين.

## 2.6. مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث في الموظفين كافة العاملين في الإدارة العامة لمجمع مدينة الطب، وهي احدى التشكيلات الرئيسية في وزارة الصحة، بلغ عدد العاملين المشاركين في الاستبيان (213) موظفاً. البالغ عددهم (500) موظفاً، اذ تم اختيار العينة بشكل عشوائي، وشملت موظفين من العاملين في اقسام مجتمع البحث في المستويات كافة وتم ارجاع الاستمارات كافة الخاصة بالاستبانة وكانت جميعها صالحة للتحليل الاحصائي.

## 2.7. ادوات جمع البيانات

تم جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث من خلال التالي:

## 2.7.1. المصادر المكتبية

تم استخدام المصادر العربية والأجنبية في تغطية الجانب النظري، التي اشتملت على الكتب، الدوريات، الرسائل، والبحوث، فضلاً عن شبكة الانترنت العالمية.

## 2.7.2. الاستبانة

تعد الاستبانة الاداة الرئيسية لجمع البيانات ذات الصلة بالبحث، اذ تكونت الاستبانة من محورين اساسيين اثنين، اشتمل المحور الاول البيانات الشخصية الخاصة بالموظفين عينة البحث، فيما تضمن المحور الثاني الاسئلة الخاصة بمتغيرات البحث (التمكين الاداري، الرضا الوظيفي).

## 2.8. الاساليب الاحصائية المستخدمة في استحصال النتائج

استخدمت مجموعة من الادوات والاساليب الاحصائية، التي توزعت بين الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي، من اجل تحليل البيانات ومعالجتها واستحصال النتائج، وتحليلها وتفسيرها، فضلاً عن اختبار الفرضيات، وتم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS.23)، وكالتالي

## 2.8.1. المتوسط الحسابي

وهو يمثل مقداراً وصفاً لمستوى استجابات افراد العينة بشأن اسئلة الاستبانة.

## 2.8.2. الانحراف المعياري

مؤشر يجسد مدى التجانس او التشتت في اجابات افراد العينة تجاه اسئلة المتغير او البعد او على المستوى الكلي.

## 2.8.3. معامل الاختلاف

يسهم في تشخيص مستوى التشتت في الاجابات ويعد دالة لتفضيل فقرة على اخرى.

## 2.8.4. معامل الارتباط

هو الدالة الفاعلة لتحديد العلاقة بين المتغيرات.

## 2.8.5. معامل الانحدار

دالة لبيان مدى تأثير متغير في متغير آخر.

## 2.9. حدود البحث

تحدد البحث الحالي بالجوانب الآتية:

## 2.9.1. الحدود البشرية

تمثلت الحدود البشرية للبحث بالموظفين العاملين في الإدارة العامة لمدينة الطب، وبمستوياتهم الإدارية المختلفة.

## 2.9.2. الحدود المكانية

أقتصر البحث على مقر الإدارة العامة الكائن على شاطئ شرق نهر دجلة في الباب المعظم في مجمع مدينة الطب وسط مدينة بغداد.

## 2.9.3. الحدود الزمانية

وتتمثل بالجانب التطبيقي للبحث أي بمدة توزيع الاستبانة واسترجاعها والتي امتدت من شهر آذار وحتى شهر أيار 2022.

## 2.9.4. الحدود المعرفية

تمثلت بمتغيرين التمكين الاداري كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع.

## 3. الجانب النظري

نتيجة للتغيرات والتطورات التي حدثت في بيئة عمل المنظمات في الوقت الحالي، يرى الباحثان ان الامر يتطلب تحول فلسفة عمل المنظمات للاتجاهات الإدارية المعاصرة، الذي يعد مدخلاً معاصراً يساعد المنظمة على تأدية مهامها وتحقيق اهدافها بشكل فاعل، فالتحول نحو منح الموظفين صلاحيات ومشاركة باتخاذ القرارات جعل الموظفين يعملون على زيادة مهاراتهم

وتمتد بتأثيراته الإيجابية على الأفراد العاملين فيها ومن ثم انعكاسه على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

### 3.1.1. التمكين الإداري

تم تعريف كلمة التمكين في قاموس أكسفورد على أنها جعل (شخصاً ما) ورفده بالقوة. كان مفهوم التمكين مركزاً لأنشطة البحث والموارد البشرية لسنوات عديدة، ما يزال هناك بعض الجدل حول معنى مفهوم التمكين، وتفتقر تعريفات التمكين إلى مجموعة مقبولة ومتوافقة حول المكونات والتطبيقات الرئيسية في عملية التمكين. لكن المفهوم لم يتم تعريفه بشكل صحيح، إذ يعتقد الكثير من الخبراء أن التمكين نادر ما يتم تعريفه بوضوح وقد تم استخدامه دائماً على أنه مبتكر. فالتمكين هو شكل من أشكال السلطة أو تحويل السيطرة من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى من الإدارة في هيئة مسؤولة لاتخاذ القرارات [3]. ويعرف التمكين بأنه عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، لا سيما تلك التي ترتبط بوظيفة العامل واستخدام خبرة العاملين لتحسين أداء المنظمة [4]. فالتمكين استراتيجية حديثة تهدف إلى تحرير إمكانات الأفراد في المنظمة ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة؛ لإن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية دمج احتياجات الأفراد مع رؤية وأهداف المنظمة [5]. وبدءاً من الثورة الصناعية وتماشياً مع مجتمعات المعرفة ما بعد الصناعة، شهدت هذه المدة عدداً متزايداً من الشركات الممكنة (التي يسود فيها ممارسة التمكين)، فتمكين الموظف في المنظمة يمنحه تحكماً في حياته الوظيفية، ويحفزه للتأكيد على المساواة والتسامح والاختيار الحر [6].

كما تقدم يمكن تعريف التمكين الإداري على أنه فلسفة عمل تنتبها المنظمة لإزالة الحواجز بين المدير والموظفين وإتاحة الفرصة لهم لإطلاق قدراتهم ومواهبهم واستثمارها في اتخاذ القرارات، بغية تحقيق أهداف المنظمة.

### 3.1.1. أهمية التمكين الإداري

تم تحديد أهمية التمكين الإداري بالتالي: [7]

- يعد ممارسة لتوسيع دائرة الإبقاء بالنزاهة والأدوار وبتنحية للموظفين مساحة أوسع لممارسة نطاق السلطة.
- يمثل التمكين الإداري جانباً ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة، إذ يساهم في اكتساب المنظمة مستوى عالٍ من المرونة، وبما يمكنها من التكيف السريع مع تلك التغيرات.
- يساهم التمكين الإداري في رفع سقف فرص الإبداع والابتكار للمديرين والموظفين على حد سواء.
- المعمل على تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات وبيان أقصى الطاقات والإبداعات للعاملين.
- يعزز التمكين الإداري من احترام الذات ورفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة الالتزام التنظيمي.
- يعمل التمكين الإداري على زيادة قدرة الموظفين بشأن حل مشكلاتهم والأزمات التي تواجههم، فضلاً عن الإسهام في اتخاذ القرارات، وبما يجعلهم أهلاً للثقة وأكثر تحملاً للمسؤولية.
- يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى ويحافظ على حصتها السوقية.
- يساعد في نجاح المنظمة وتطورها وقدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها مثل اللامركزية، وإعادة هندسة العمليات وعمل الفريق.
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد، إذ إن الموظف المتمكن هو أكثر رغبة في التغيير.
- يجعل الموظفين يشعرون بأن لهم أثراً في نجاح المنظمة، وزيادة تقنهم بقدراتهم والإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.
- يمنح الموظف الحرية لتحمل مسؤولية أرائه وقراراته، ويعزز الثقة ويحسن العلاقة بينه وبين قياداته الإدارية.

يتضح مما سبق أن التمكين الإداري أصبح ضرورة للمنظمات في الوقت الحاضر، لأنه مؤشر واضح على تجنب المنظمات للتوجهات الإدارية التقليدية واعتماد التوجهات المعاصرة التي تتوافق مع معطيات البيئة الحالية التي تتسم بالتغيير المستمر، فضلاً عن أنه دالة لتركيز الاهتمام على المورد البشري بوصفه المورد الأعلى قيمة في المنظمة.

### 3.1.2. أبعاد التمكين الإداري

أظهرت الأدبيات الإدارية ذات الصلة بالتمكين الإداري، مجموعة من الأبعاد، وقد تفاوتت هذه الأبعاد واختلفت باختلاف الكُتاب وتوجهاتهم، إذ تعددت الآراء وتفاوتت على وفق تلك التوجهات. والجدول (1) يبين مجموعة من الأبعاد مصنفة على وفق الباحث والسنة والبعد.

ومن الجدول (1) يتضح أن بعد تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات قد حقق أعلى نسبة ظهور في الدراسات السابقة إذ تم اختيار هذين البعدين على وفق هذه النسب.

الجدول (1) أبعاد التمكين الإداري كما وردت من بعض الباحثين

ت	الباحث والسنة	تفويض السلطة	المشاركة في اتخاذ القرارات	فرق العمل	التحفيز	التدريب والتطوير	الاتصال الفعال	الإبلاغ
1	Al-salami,2019	*	*	*	*	*	*	*
2	Ben Douma ,2020	*	*	*	*	*	*	*
3	Sbebel ,2021	*	*	*	*	*	*	*
4	Khawaldeh,2021	*	*	*	*	*	*	*
5	Suprpto & Widigdo,2021	*	*	*	*	*	*	*
	المجموع	5	5	2	2	3	1	1
	النسبة	26%	26%	10%	10%	15%	5%	5%

### 3.1.2.1. تفويض السلطة

يتم قياس مركزية السلطة من خلال الدرجة التي يتم بها تفويضها من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى. والمقصود به تفويض المسؤولية والسلطة لشخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، ويتم تعريفه على أنه تكليف القائد ببعض صلاحياته التي استمدها من القانون لأحد الموظفين في المستويات الإدارية الأدنى، بشرط أن يكون ذلك آلية له لإصدار قرارات تعلم مقرونة بضرورة الرجوع إلى القائد [13].

وتعد عملية تفويض السلطة أداة رقابية على المستويات الدنيا للمنظمة لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية العامة، لذلك فالتفويض هو إسناد بعض المهام الرسمية إلى شخص آخر، ويعد أمراً ضرورياً فيما يتعلق بكفاءة وفاعلية أداء المنظمات لوظائفها، إذ لا يمكن لأي رئيس أن ينجز شخصياً أو يشرف كلياً عن مهام المنظمة كافة [8].

### 3.1.2.2. المشاركة في اتخاذ القرارات

تعرف مشاركة الموظفين عموماً على أنها عملية يتم فيها تقاسم التأثير بين الأفراد غير المتكافئين في التسلسل الهرمي، تمثل مشاركة الموظف مجموعة من الممارسات المتعلقة بالمهام، التي تهدف إلى تعظيم شعور الموظفين بالمشاركة في عملهم، والأساس المتين لأي منظمة ناجحة هو موظفوها. يمثل الموظفون مصدرًا للمعرفة والأفكار، ولكن في كثير من الأحيان يظل هذا المورد غير مستثمر، إن إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار لا يساهم فقط في نجاح المنظمة، بل يوفر للمنظمة أيضاً وقت و أموال، وزيادة الإنتاجية وتقليل الاستعانة بمصادر خارجية، فعندما يشارك الموظفون في اتخاذ القرار ينتج ذلك فيضاً من الأفكار المبتكرة. مشاركة الموظف في اتخاذ القرار يجسد عملية التمكين، وعندما تعمد المنظمة على مشاركة الموظفين، فإن ذلك يجعلهم يشعرون بمزيد من المسؤولية لأفعالهم ويدون أنفسهم أصحاب مصلحة بالنسبة لمنظماتهم [14].

لا بد من الإشارة إلى أن كل ما سبق مرتبط بممارسة الاتصال الفعال في المنظمة، إذ يعد الاتصال وظيفية خطية، وتبادل للمعلومات في اتجاهين، مما يتطلب الحرية والفرصة لطرح الأسئلة والحصول على إجابات وتبادل الأفكار، ولا يمكن أن يكون الاتصال الفعال ممكناً إلا إذا تعاونت الإدارة والموظفون وعملوا معاً. يمكن أن يشجع التواصل الفعال الموظفين على تحسين بيئة عملهم من خلال المساهمات الإيجابية. وأظهرت الدراسات العلاقة بين الاتصال الفعال وإنتاجية العمل، وغيرها من المتغيرات التفسيرية تشمل مدة العمل التي تم قضاؤها في الشركة،

والمؤهلات التعليمية، والمعلومات في الوقت المناسب عن التغييرات في العمل، والتعاون في العمل والتدريب المناسب المقدم للموظفين. أن وجود الوضوح في الاتصال والمعلومات في الوقت المناسب حول التغييرات ذات الصلة بالعمل ذات مغزى لنجاح العمل. لذا ينبغي على المديرين تأكيد وضوح أو فهم التعليمات والتعاون في العمل من خلال توفير الحوافز، وأخيراً، تطوير خطة اتصال جيدة لتقديم المعلومات في الوقت المناسب حول التغييرات التي تؤثر في العمل [15].

### 3.2.3. الرضا الوظيفي

#### 3.2.3.1. مفهوم الرضا الوظيفي

ظهر الرضا الوظيفي مع نشأة الثورة الصناعية، إذ تم التحول من الصناعة اليدوية إلى الصناعة باستخدام الآلات والمكينات في أوروبا في القرن الثامن عشر، إذ تجسدت بدايات اهتمام الإدارة بالعاملين بغيّة ضمان ولائهم وتأييدهم لأهداف العمل الذي يؤدونه، وقد استجبت عوامل كثيرة أضعفت الموقف التسلسلي للإدارة على العاملين، فبدأ التحول نحو كيفية ضمان التعامل الإيجابي مع العاملين وولائهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة [16].

يعدّ الرضا الوظيفي من بين أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين، إذ ان انعدام الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى تندي مستويات الاداء فضلا عن بعض المشكلات او الاضطرابات النفسية والاجتماعية والاقتصادية، وبما إن المنظمات تعتمد على الطاقات البشرية الفعالة، لذلك سعت تلك المنظمات إلى الاهتمام بالعنصر البشري بوصفه الوسيلة للارتقاء بمستوى الاداء. فأصبح الرضا الوظيفي جانباً مهماً تسعى المنظمات إلى ارساء دعائمه لدى الموظفين العاملين فيها، فقد أثبتت دراسات كثيرة شملت العاملين أن رضاهم عن العمل يؤثر في ادائهم وانتاجيتهم [2].

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين، وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي، ما يزال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح. يتعلّق مصطلح الرضا الوظيفي بموقف الفرد تجاه عمله، والشخص الذي يشعر بالرضا عن العمل هو الذي يحمل مواقف إيجابية تجاه العمل، بينما الشخص غير الراضي عن عمله يحمل مواقف سلبية تجاه العمل، بينما يرى آخرون أن مفهوم الرضا الوظيفي يعبر عن مشاعر الفرد تجاه العمل، التي يمكن عدّها انعكاساً لمدى إشباعه. ومن ثم فهو مفهوم يشير إلى إجمالي المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله [17].

#### 3.2.3.2. أهمية الرضا الوظيفي

تتضح أهمية الرضا الوظيفي من خلال الآتي: [18]

- يؤدي ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي إلى القدرة على التكيف مع بيئة العمل.
- زيادة الرغبة في الإبداع والابتكار فعندما يشعر الموظف بالرضا الوظيفي في عمله تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم فبالعاملين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي تكون لديهم رغبة أكثر في تطوير مستقبلهم الوظيفي.
- الرضا عن الحياة فالمزاي المادية وغير المادية التي تتوفر في الوظيفة للعاملين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

### 4. الجانب العملي

#### 4.1. عرض وتحليل نتائج الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث

يعرض الجدول (2) المعلومات الديموغرافية لعينة البحث، وهي (النوع الاجتماعي)، (العمر)، (سنوات الخدمة)، (التحصيل الدراسي)، (الاختصاص).

الجدول (2) توزيع أفراد عينة البحث على وفق الخصائص الشخصية

الخصائص النوع الاجتماعي	الفقرات		النوع الاجتماعي	العدد	النسبة
	انثى	المجموع			
العدد	112	213	101	47%	213
النسبة	53%	100%	47%		
العمر	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر	أقل من 30 سنة		المجموع
العدد	46	23	92		213
النسبة	22%	11%	43%		100%
سنوات الخدمة	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات		المجموع
العدد	27	42	43		213
النسبة	13%	20%	20%		100%
التحصيل الدراسي	ماجستير	دكتوراه	إعدادية فما دون		المجموع
العدد	13	4	68		213
النسبة	6%	2%	32%		100%
الاختصاص	علوم صرفة	علوم اجتماعية	الطبية		المجموع
العدد	5	7	63		213
النسبة	2%	3%	30%		100%

#### 4.1.1. النوع الاجتماعي

إن عدد الذكور بلغ (101) فرداً بنسبة (47%) من مجموع أفراد عينة البحث البالغة (213)، أما بالنسبة للإناث فبلغ عدد أفرادها (112) أي بنسبة (53%) من مجموع عينة البحث، ويظهر تفاوت بسيط جداً بين النسبتين، وتسجل هذه النسبة لصالح لمنظمة قيد البحث فهي تعكس توجهاً حضارياً يتمثل في عدم التمييز بين الجنسين في إنجاز أعمالها.

#### 4.1.2. العمر

أن الفئة العمرية من (30 سنة إلى أقل من 40 سنة) حققت أعلى نسبة بلغت (43%)، والبالغ عدد أفرادها (92) من مجموع أفراد عينة البحث، تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) والبالغ عدد أفرادها (52) أي بنسبة (24%)، ثم الفئة العمرية من (40 سنة إلى أقل من 50 سنة) أذ تضمنت (46) فرداً يشكلون ما نسبته (22%)، وأخيراً اشتملت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) على (23) فرداً أي بنسبة (11%)، وتعكس هذه النتائج امتلاك المنظمة ملاكات وظيفية متنوعة، وغير محددة بمرحلة أو فئة معينة، فقد حققت المنظمة الممازجة بين الموظفين الشباب الذين يتمتعون بالحياة والنشاط والموظفين من ذوي الخبرة والمعرفة، وهذا يعطي القوة للدراسة في استشراف آراء فئات عمرية متنوعة.

#### 4.1.3. سنوات الخدمة

أن مدة الخدمة من (10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) كانت الأعلى بعدد (56) فرداً بنسبة (26%)، تليها مدة الخدمة (أقل من 5 سنوات) إذ ظهر فيها (45) فرداً أي بنسبة (21%)، وتليها مدة الخدمة من (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، إذ حققت (43) فرداً أي بنسبة (20%)، ومن ثم مدة الخدمة (20 سنة فأكثر) التي حققت (42) فرداً أي بنسبة (20%)، وجاءت أخيراً

مدة الخدمة من (15 سنة إلى أقل من 20 سنة)، إذ شملت (27) فرداً أي بنسبة (13%)، مما يتضح أن العينة المبحوثة تتصف بالتقارب المعرفي الذي يؤدي إلى التكامل في المهارات بين الفئات كافة، مما يعكس أيضاً تنوع استجابات أفراد العينة بشأن فقرات الاستبانة، الأمر الذي يضيف قوة بشأن ردود أفعال عينة البحث، لإنهم ذوي طيف متنوع من سنوات الخدمة.

#### 4.1.4. التحصيل الدراسي

أن نصف أفراد العينة تقريباً حاصلين على شهادة البكالوريوس، إذ بلغ عددهم (105) من مجموع عينة البحث، أي بنسبة (49%) وهي أعلى نسبة وهذا يدل على وجود مجموعة كبيرة حاصلة على تعليم جيد بالنسبة للمنظمة المبحوثة، في حين جاء حملة شهادة الدبلوم بالمرتبة الثانية، إذ بلغ عددهم (68) يشكلون ما نسبته (32%)، أما بالمرتبة الثالثة فقد كانت لحملة شهادة الإعدادية فما دون (23) فرداً أي بنسبة (11%)، وبالمرتبة الرابعة حملة شهادة الماجستير (13) فرداً أي بنسبة (6%)، وأخيراً حملة شهادة الدكتوراه (4) فرداً أي بنسبة (2%)، وتبين نتائج التحصيل الدراسي أن التمثيل لعينة البحث يتمتع بثقافة جيدة والقدرة العلمية الكافية للإجابة عن فقرات الاستبانة الذي يؤدي إلى موضوعية الإجابات ودقتها.

#### 4.1.5. الاختصاص

تتوزع في الاختصاصات، كان نصيب ذوي الاختصاصات الإدارية (76) موظفاً أي بنسبة (36%) من مجموع عينة البحث وهي أعلى نسبة، وتليها الاختصاصات الطبية إذ تضمنت (63) فرداً يشكلون ما نسبته (30%)، وهذا امر طبيعي نتيجة عائدية المنظمة المبحوثة، وتليها الاختصاصات الهندسية إذ حققت (24) فرداً أي بنسبة (11%)، ثم الاختصاصات المالية والمصرفية واصحاب الاختصاصات الأخرى إذ حصلوا على العدد نفسه بواقع (19) فرداً لكل اختصاص ويشكلون نسبة (9%)، ثم يأتي دور اختصاص العلوم الاجتماعية إذ حقق (7) افراد، أي بنسبة (5%)، وأخيراً اختصاص العلوم الصرفة إذ حقق (3) فرداً أي بنسبة (2%)، مما يفسر لنا وجود مزيج جيد متنوع من الاختصاصات الإدارية والطبية والهندسية والعلوم الأخرى، والذي بدوره يساهم في توجيه واستخدام الموارد البشرية بشكل إداري علمي، ومن ثم يحقق الاستخدام الأمثل لأصحاب الاختصاصات بالنسبة للمنظمة عينة البحث.

#### 4.2. عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث

تتناول هذه الفقرة عرض وتحليل نتائج البحث من خلال مقاييس النزعة المركزية متمثلة بالوسط الحسابي لتشخيص اجابات العينة، ومقاييس التشتت المتمثلة بالانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتقدير مدى التشتت والتجانس في الإجابات، وترتيب فقرات المتغير على وفق درجة معامل الاختلاف، إذ تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات أفراد العينة، وعلى وفق الفئات الموضحة في الجدول (3).

الجدول (3) فئات الاوساط الحسابية

المتوسط	1.80-1	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5-4.21
القياس	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
درجة القياس	1	2	3	4	5
مستوى الاهتمام	ضعيف جداً	ضعيف	وسط	عال	عال جداً

#### 4.2.1. عرض وتحليل نتائج التمكين الإداري

بغية وصف وتحليل التمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحية، المشاركة في اتخاذ القرارات) في المنظمة عينة البحث، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف من أجل التحقق من طبيعة استجابات أفراد العينة بشأن كل فقرة من الفقرات الخاصة بمتغير التمكين الإداري، وبيان أهميتها كما هو موضح بالجدول (4) و(5).

##### 4.2.1.1. تفويض السلطة

يوضح الجدول (4) إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بتفويض السلطة (تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الأدنى)، أن قيمة المتوسط العام لبيد تفويض السلطة بلغ (3.97) أي بمستوى عالٍ، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.61 إلى 4.34) أي ان اتجاه الاجابة كان بمستوى عالٍ الى عال جداً، وبشكل عام جاءت جميع فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي اعلى من الوسط الفرضي على مقياس ليكرت الخماسي البالغ (3)، في حين تراوحت فقرات تفويض السلطة للانحراف المعياري (0.777 إلى 1.039) وهذا يبين وجود تشتت قليل في الاجابات، وهذا يدل على دقة الاجابات لصغر الانحرافات المعيارية ومعامل اختلاف تراوحت فقراته بين (17.90% إلى 28.64%) والنسب متفاوتة تشير الى ان الاختلافات في اجابات العينة كانت نوعاً ما قليلة، إذ جاءت بالمرتبة الاولى وبأقل معامل اختلاف (17.90%) ومتوسط بلغ (4.34) وانحراف معياري (0.777) الفقرة الخامسة التي تنص على (يحول المدير جزء من صلاحياتهم أثناء غيابهم إلى مساعديهم أو معاونيهم)، أي ان هناك اهتمام عال جداً بتحويل جزء من الصلاحيات إلى المساعدين أو معاونيهم عند غياب المديرين من وجهة نظر أفراد عينة البحث، في حين بلغ أعلى قيمة لمعامل الاختلاف في اجابات افراد عينة البحث (28.64%) إذ بلغ قيمة المتوسط (3.61) وانحراف معياري (1.034) للفقرة الثالثة التي تنص على (يتوقف مسؤولي عن ممارسة السلطة اثناء مدة تخويلها لي)، مما يدل على عدم تجانس اجابات افراد العينة وتشتت منخفض في اجابات افراد العينة وهذا يعني ان مستوى ممارسة الصلاحية اثناء تخويلها للموظف بحاجة الى اهتمام أكثر.

الجدول (4) تحليل اجابات افراد العينة لبيد تفويض السلطة

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الترتيب
1	تحويل الإدارة الصلاحية للمسؤولين في المستويات الإدارية جميعاً.	3.74	1.039	27.78	6
2	يكون تحويل الصلاحيات بالقدر الذي يمكن المرؤوسين من أداء مهامهم.	4.05	0.788	19.45	2
3	يتوقف مسؤولي عن ممارسة السلطة اثناء مدة تخويلها لي	3.61	1.034	28.64	7
4	يقوم المدير مرؤوسيه على وفق الصلاحيات المخولة لهم.	4.13	0.873	21.13	3
5	يحول المديرين جزء من صلاحياتهم أثناء غيابهم إلى مساعديهم أو معاونيهم.	4.34	0.777	17.90	1
6	يوجد تحويل للموظفين في المستويات الإدارية الأدنى.	3.81	0.934	24.51	5
7	يقوم مسؤولي بمتابعة الأعمال التي تم تخويلها لي.	4.11	0.933	22.70	4
	تفويض السلطة	3.97	0.911	23.15	

#### 4.2.1.2. المشاركة في اتخاذ القرارات

تبين معطيات الجدول (5) إجابات أفراد العينة إذ بلغ المتوسط العام (3.68) وهذا يشير إلى مستوى عالٍ على مقياس ليكرت الخماسي وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.52 إلى 4.04)، في حين تراوحت فقرات البعد للانحراف المعياري (0.890 إلى 1.235) وهذا يبين وجود تشتت قليل في الاجابات مما يدل على دقة الاجابات لصغر الانحرافات المعيارية ومعامل اختلاف تراوحت فقراته بين (22.19% إلى 49.00%) والنسب متفاوتة تشير الى ان الاختلافات في اجابات العينة كانت نوعاً ما قليلة، إذ جاءت في المرتبة الأولى بأقل معامل اختلاف (22.19) ومتوسط (4.01) وانحراف معياري (0.890) الفقرة السادسة، تتخذ القرارات من خلال التنسيق بين المستويات الإدارية بالمنظمة التي اعلم بها، وهذا يدل على مستوى اهتمام عالٍ للإدارة العامة في آلية اتخاذ القرارات من خلال التنسيق مع المستويات الإدارية بالمنظمة، في حين بلغ أعلى معامل اختلاف (49.00) ومتوسط (2.52) وانحراف معياري (1.235) للفقرة السابعة، (يعد إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات هدراً للوقت)، مما يدل أن أشراك الموظفين في اتخاذ القرارات مهم بالنسبة لعينة البحث، وبشكل عام يتضح وجود تشتت منخفض في اجابات افراد العينة وعدم تجانس الاجابات وأن المشاركة في اتخاذ القرارات محل البحث يحظى بمستوى اهمية عالٍ من وجهة نظر أفراد عينة البحث.



الجدول (5) تحليل اجابات افراد العينة لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الترتيب
1	هناك درجة عالية من الجدية في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار.	3.86	1.039	26.91	4
2	يشارك الموظفون في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.	4.04	0.931	23.04	2
3	تتاح لي فرصة المشاركة مع المديرين في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط في المنظمة.	3.71	1	26.95	5
4	يعد إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات هدر للوقت.	2.52	1.235	49.00	7
5	تُناقش المشكلات مع الموظفين وأخذ آرائهم قبل اتخاذ القرارات.	3.93	1.003	25.52	3
6	تُتخذ القرارات من خلال التنسيق بين المستويات الإدارية بالمنظمة التي اعلم بها	4.01	0.890	22.19	1
7	توفر المنظمة التي اعلم فيها المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات.	3.73	1.082	29.00	6
	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.68	1.038	28.94	

## 4.2.2. عرض وتحليل نتائج الرضا الوظيفي

بغية وصف وتحليل متغير الرضا الوظيفي تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، من أجل التحقق من طبيعة استجابات افراد العينة بشأن كل فقرة وبيان أهميتها كما موضح في الجدول (6).

الجدول (6) تحليل اجابات افراد العينة لبعده الرضا الوظيفي

س	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الترتيب
1	اداء المهام الموكلة لي يمنحني الثقة بالنفس.	4.34	0.801	18.45	2
2	يشعر الموظف بالارتياح للطريقة التي يبديها الرئيس الاعلى لحل مشكلاته ذات الصلة بالأداء.	4.04	0.975	24.13	4
3	يعمل الموظف على التعاون لتحقيق الاداء الافضل.	3.97	0.941	23.70	3
4	تتصف سياسات الإدارة العليا برعاية الموظف في المستويات الإدارية كافة.	3.59	1.136	31.64	5
5	الرضا عن العمل يدفع الموظف لأداء واجباته حتى لو كان متعباً.	4.44	0.8	18.01	1
	الرضا الوظيفي	4.05	0.930	23.18	

الرضا الوظيفي يوضح مضمون الجدول (6) اجابات افراد العينة لبعده الرضا الوظيفي والذي يتمثل بـ(درجة اشباع حاجات الفرد التي تحدد مستوى سعادته عن وظيفته في المنظمة)، في الإدارة العامة بمدينة الطب، اذ بلغ المتوسط العام (4.05) على مقياس ليكارت الخماسي وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) الذي يشير الى مستوى عال جداً للرضا عن العمل العاملين في المنظمة، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.59 الى 4.44) اي ان اتجاه الاجابات كان بمستوى عال الى عال جداً، في حين تراوحت فقرات الرضا عن العمل للانحراف المعياري (0.8 الى 1.136) وهذا يبين وجود تشتت قليل في الاجابات، وهذا يدل على دقة الاجابات لصغر الانحرافات المعيارية ومعامل اختلاف تراوحت فقراته بين (18.01% الى 31.64%) والنسب متفاوتة تشير الى ان الاختلافات في اجابات العينة كانت نوعاً ما قليلة، وجاءت في المرتبة الاولى باقل معامل اختلاف (18.01) بمتوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.8) الفقرة الخامسة التي تنص على (الرضا عن العمل يدفع الموظف لأداء واجباته حتى لو كان متعباً)، في حين بلغ اعلى معامل اختلاف (31.64) بمتوسط (3.59)، وانحراف معياري (1.136) للفقرة الرابعة التي تنص على (تتصف سياسات الإدارة العليا برعاية الموظف في المستويات الإدارية كافة) وتعكس النتائج عدم تجانس الاجابات و تشتت منخفض في استجابات افراد العينة حول الرضا الوظيفي، مما يدل على الحاجة للاهتمام اكثر بسياسات الإدارة العليا التي تهتم برعاية الموظفين في المستويات الإدارية كافة.

## 4.3. اختبار الفرضيات

## 4.3.1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تعكس معطيات الجدول (7) طبيعة علاقة الارتباط بين التمكين الاداري والرضا الوظيفي.

الجدول (7) علاقة الارتباط بين التمكين الاداري والرضا الوظيفي على المستوى الكلي

الرضا الوظيفي	التمكين الاداري	البعد
0.256**		الارتباط
0.000		المعنوية
	0.256**	الارتباط
	0.000	المعنوية

يتضح من بيانات الجدول (7) أن قيمة معامل الارتباط بين التمكين الاداري والرضا الوظيفي بلغت (0.256\*\*) بقيمة دلالة (0.000) وهي اصغر من (0.01). وتشير هذه النتيجة الى وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية معنوية بين التمكين الاداري بأبعاده مجتمعه وبين متغير الرضا الوظيفي، مما يعني قبول فرضية الارتباط الرئيسية الاولى التي مفادها: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين متغير التمكين الاداري بأبعاده مجتمعه وبين متغير الرضا الوظيفي.

## 4.3.1.1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى ضمن الفرضية الرئيسية الأولى

يتبين مضمين الجدول (8) طبيعة علاقة الارتباط بين تفويض الصلاحية والرضا الوظيفي.

الجدول (8) علاقة الارتباط بين تفويض الصلاحية والرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي	تفويض الصلاحية	البعد
0157**		الارتباط
0.000		المعنوية
	0157**	الارتباط
	0.000	المعنوية

يتبين من بيانات الجدول (8) أن قيمة معامل الارتباط بين تفويض الصلاحية والرضا الوظيفي بلغت (0157\*\*) بقيمة دلالة (0.000) وهي اصغر من (0.01). وتعكس هذه النتيجة وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية معنوية (مستوى المعنوية 1%) بين تفويض الصلاحية والرضا الوظيفي. الامر الذي يشير الى قبول فرضية الارتباط الفرعية الاولى ضمن الفرضية الرئيسية الاولى، التي مفادها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بعد تفويض الصلاحية ضمن متغير التمكين الاداري ومتغير الرضا الوظيفي للعاملين.

## 4.3.1.2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الأولى

توضح بيانات الجدول (9) طبيعة علاقة الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي.

الرضا الوظيفي	المشاركة في اتخاذ القرارات	البيد
0.531**		الارتباط
0.000		المعنوية
	0.531**	الارتباط
	0.000	المعنوية

تظهر بيانات الجدول (9) أن قيمة معامل الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي بلغت (0.531\*\*) بقيمة دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.01). وتوضح هذه النتيجة وجود ارتباط طردي عالي بين المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي، مما يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية (مستوى المعنوية 1%) بين بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات ضمن متغير التمكين الإداري وبين متغير الرضا الوظيفي.

#### 4.3.2.4. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تبين معطيات الجدول (10) طبيعة تأثير تفويض الصلاحية في الرضا الوظيفي.

الرضا الوظيفي						
التمكين الإداري (تفويض الصلاحية)	معامل الأثر	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل بيتا B	قيمة F المحسوبة	المعنوية	الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.257	0.66	0.53	7.415	0.000	يوجد تأثير

يتضح من بيانات الجدول (10) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (7.415) عند مستوى دلالة (0.01) وبمستوى معنوية (0.000)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي لتمكين الإداري في الرضا الوظيفي على المستوى الكلي في المنظمة عينة البحث، ومن خلال الجدول ذاته يمكن ملاحظة قيمة ( $\beta = 0.53$ )، فهي تعني أن تغير مقدار وحدة واحدة في التمكين الإداري (تفويض الصلاحية والمشاركة في اتخاذ القرارات) سيؤدي إلى تغير مقداره (53%) في الرضا الوظيفي، أما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي يعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (0.66) وهذا يعني أن التمكين الإداري (تفويض الصلاحية والمشاركة في اتخاذ القرارات) يفسر ما نسبته (66%) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي، وأن (34%) يفسر التباين الحاصل نتيجة وجود عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. وعليه توافر هذه النتائج دعماً كافياً بأن التمكين الإداري (تفويض الصلاحية والمشاركة في اتخاذ القرارات) يؤثر بشكل كبير في الرضا الوظيفي. الأمر الذي يعني قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لمتغير التمكين الإداري بأبعاده مجتمعه في متغير الرضا الوظيفي.

#### 4.3.2.1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ضمن الفرضية الرئيسية الثانية

توضح بيانات الجدول (11) طبيعة تأثير بعد تفويض الصلاحية في الرضا الوظيفي.

الرضا الوظيفي						
تفويض الصلاحية	الأثر	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل بيتا B	قيمة F المحسوبة	المعنوية	الدلالة
يوجد تأثير	0.256	0.65	0.176	14.765	0.000	يوجد تأثير

يبين من بيانات الجدول (11) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (14.765) عند مستوى دلالة (0.01) وبمستوى معنوية (0.000)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي تفويض الصلاحية في الرضا الوظيفي بالمنظمة المبحوثة، ومن خلال الجدول ذاته يمكن ملاحظة قيمة ( $\beta = 0.176$ )، فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في تفويض الصلاحية سيؤدي إلى تغير مقداره (17.6%) في الرضا الوظيفي، أما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي يعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (0.65) وهذا يعني أن تفويض الصلاحية يفسر ما نسبته (65%) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي، وأن (35%) هو تباين يُفسر نتيجة وجود عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. وعليه توافر هذه النتائج دعماً كافياً بأن تفويض الصلاحية يؤثر على الرضا الوظيفي بشكل كبير ومباشر، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى المتضمنة في الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعد تفويض الصلاحية ضمن متغير التمكين الإداري في متغير الرضا الوظيفي.

#### 4.3.2.2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الثانية

توضح بيانات الجدول (12) طبيعة تأثير فرق العمل في بُعد الانتاجية.

الرضا الوظيفي						
المشاركة في اتخاذ القرارات	الأثر	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل بيتا B	قيمة F المحسوبة	المعنوية	الدلالة
يوجد تأثير	0.157	0.25	0.129	5.302	0.000	يوجد تأثير

يتضح من بيانات الجدول (12) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (5.302) عند مستوى دلالة (0.01) وبمستوى معنوية (0.000)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي للمشاركة في اتخاذ القرارات في الرضا الوظيفي بالمنظمة المبحوثة، ومن خلال الجدول ذاته يمكن ملاحظة قيمة ( $\beta = 0.129$ )، فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في المشاركة في اتخاذ القرارات سيؤدي إلى تغير مقداره (12.9%) في الرضا الوظيفي، أما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي يعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (0.25) وهذا يعني أن المشاركة في اتخاذ القرارات يفسر ما نسبته (25%) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي وأن (75%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. وعليه توافر هذه النتائج دعماً كافياً بأن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤثر على الرضا الوظيفي، الأمر الذي يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات ضمن متغير التمكين الإداري في متغير الرضا الوظيفي.

## 5. الاستنتاجات والتوصيات

يشتمل هذا المبحث على مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجانب العملي، وكالتالي:

### 5.1. الاستنتاجات

- وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحية، والمشاركة في اتخاذ القرارات) وبين الرضا الوظيفي للعاملين وان اهمية هذه الابعاد تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة قد البحث إذا تم الاهتمام بنشر ثقافة ومفهوم التمكين الإداري.



- وجود أثر للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات) على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة قيد البحث
- عدم تبني إدارة المنظمة محل البحث عملية تفويض الصلاحيات بشكل مستمر، إذ اتضح وجود لتفويض الصلاحيات بسيط قد يقترن بغياب الرئيس الأعلى فقط، فضلاً عن محدودية هذا التحويل للمستويات الإدارية الأدنى.
- وجود مستوى اتفاق متواضع لأفراد العينة بشأن اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ذات الصلة بأمر العمل.
- توافر مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الإدارة العامة لمدينة الطب، وشعورهم بالارتياح، الأمر الذي أدى الى الارتقاء بمستوى أداء العاملين.

## 5.2. التوصيات

- ضرورة تبني الإدارة العامة لمدينة الطب برامج توعوية توجه للموظفين، لا سيما المديرين في المستويات الإدارية كافة بشأن أهمية الاتجاهات المعاصرة في العمل الإداري. ويمكن الاستعانة بالمراكز الاستشارية في الكليات والجامعات المتخصصة في سبيل تحقيق ذلك عبر دورات تدريبية وورش عمل تتناول الموضوعات المعاصرة في الإدارة.
- حاجة إدارة المنظمة لعدد اضافي من حملة الشهادات العليا مما يدعم تفويض الصلاحيات للعاملين ومنحهم الثقة في مشاركتهم باتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.
- إعطاء الموظف حرية أكبر في ابداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات من أجل تعزيز الانتماء والولاء في نفوس الموظفين العاملين.
- اتباع مديري الاقسام منهج اللامركزية الإدارية وتفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ووضع الاهداف ويجاد حل للمشكلات الإدارية والتي تدعم العاملين وتزيد من رضاهم عن العمل.
- أهمية ان تسعى الإدارة العامة لمدينة الطب لاستقطاب ذوي الشهادات العليا بغية تعزيز ملاكاتها الوظيفية للارتقاء بمستوى الاداء مما ينعكس ايجابيا بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين والمنظمة.
- توسيع مساحة تحويل الصلاحيات والسلطة للمستويات الإدارية كافة، بغية غرس قيم الثقة بالنفس وتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين مما يؤثر ايجابيا في مستوى ادائهم.
- تضمين المفاهيم الإدارية المعاصرة في التوجهات الاستراتيجية للمنظمة وعد ذلك جزءاً من فلسفة عملها.

## References

- [1] Ganji, F. G., Johnson, L. W., Sorkhan, V. B. & Banejad, B. (2021), The Effect of Employee Empowerment, Organizational Support, and Ethical Climate on Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction, Iranian Journal of Management Studies (IJMS), Vol.14, No.2, PP.311-329.
- [2] Mahmoud, Khaled Ibrahim (2022), Job Satisfaction among Educational Counsellors, Journal of Educational and Psychological Research, Volume (19), Issue (73), pp. 681-705.
- [3] Anthonius (2021), the influence of employee empowerment, soft skills and hard skills towards employee performance in hotel/ hospitality industry, Competitive Journal Akuntansi Dan Keuangan, 5 (2), PP. 14-24.
- [4] Alkaser, S. A. (2021), Implementation of Administrative Empowerment in Tackling Organizational Problems as Perceived by Female Leaders at Shaqra University, Journal of Service Science and Management, 14, PP. 585-596.
- [5] Al-Dhafiri, Saad Mater Mazal (2018), The degree of administrative empowerment and its relationship to the delegation of authority among teachers of Islamic education at the secondary stage in the State of Kuwait, Journal of Educational Sciences, Issue One, Part One, pp. 395-427.
- [6] Brieger, A., Terjesen, S. A., Hechavarria, D. M. & Welzel, C. (2019), Brosociality in business: A Human empowerment framework, Journal of business ethics, Vol.159, pp. 361-380.
- [7] AL- Kaabi, Abbas Ali Diwan (2019), Administrative Empowerment and its Impact on the Behavior of Workers: (An Applied Study of a Sample of First Class Hotels in the Al-Najaf Governorate), a Master's Thesis (unpublished), College of Tourism Sciences, Al-Mustansiriyah University.
- [8] Al-Salami, Yamama Mazhar Azzawi (2019), The Impact of Administrative Empowerment on the Creative Behavior of Workers: A Field Study on the General Directorate of Electricity Production / Middle Euphrates - Iraq, Journal of Social Sciences - Arab Democratic Center Germany - Berlin, Issue (9), p. 206 -228.
- [9] Ben Douma, Safia and Al-Aidani, Elias (2020), The Role of Administrative Empowerment in Developing Human Competencies in the Economic Institution: An Analytical Study of the Views of a Sample of Individuals Working at Algeria Telecom in Laghouat, Journal of Economic Issue Studies, Volume (11), Issue (2), pp 125-141.
- [10] Shebel, Picard (2021), Organizational Trust and Administrative Empowerment in Banks: A Comparative Study in Beni Suf Governorate, Yearbook of the Faculty of Arts, Beni Suf University, Volume 10, Part (1), pp. 233-289.
- [11] Khawaldeh F. O., Qudah, M. N. & Bashayreh, A. M. (2021), The Relation between the Administrative Empowerment and Creative Behavior at Jordanian Private Universities, Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, Vol.12, No.9, PP. 2720-2731.
- [12] Suprpto, D. & Widigdo, A. M. N. (2021), The Effect of Employee Empowerment, Organizational Justice, Conflict, and Work Motivation on Employee Performance (Case Study of Bank Mandiri Indonesia), European Journal of Business and Management Research, Vol.6, Issue.5, PP. 204-208.
- [13] Almotawteh M. J. (2020), Impact of Employee Empowerment on Competitive Advantage: Mediating Role of Ethical Leadership , Palarch's Journal of Archeology of Egypt/Egyptology, Vol.17, No.7, PP. 16372-16388.
- [14] Chekole, T. K. (2021), The impact of employee's participation in the decision making, Global scientific journal, Vol.9, Issue.5, PP. 1074-1084.
- [15] Musheke, M. M. & Phiri, J. (2021), The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory, Open Journal of Business and Management, (9), pp. 659-671.
- [16] Salman, Muhammad Abd Ali and Mohi, Asmaa Abd (2021), Job Satisfaction among Ministry of Interior Officers, Journal of Educational and Psychological Sciences, Issue (147), pp. 139-174.
- [17] Mreie, D. M. & Hameed, T. S. (2022), Job satisfaction of agricultural employees in Nineveh Governorate, Kirkuk University Journal of Agricultural Sciences, Vol.13, No.1, pp. 1-14.
- [18] Playa, Salima (2018), the relationship of organizational climate to job satisfaction for workers in the economic institution, Miliana Khamis University, New Economy Volume, Volume (1), Issue (18), pp. 19-35.