

## العلاقة بين تمكين الموظفين والرضا عن العمل دراسة تطبيقية على موظفي إمارة

منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية

إشراف

أ.م.د. تامر ابراهيم عشري  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة – جامعة المنصورة

أ.د. نبيل الحسيني النجار  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

إعداد

محمد سعد مسفر القحطاني

المستخلص

استهدفت هذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد ومتغيرات البحث (وتمكين الموظفين، والرضا عن العمل)، وقياس تأثير تمكين الموظفين على الرضا عن العمل، وقياس تأثير تمكين الموظفين على الرضا عن العمل بالإضافة إلى التعرف على طبيعة الاختلافات في إدراك الموظفين وآرائهم تجاه متغيرات البحث تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. وسعيًا لتحقيق هذه الأهداف قام الباحث بتصميم قائمة استبيان لجميع العاملين بالمستويات الإدارية مع اختيار المعاينة العشوائية البسيطة Sample Random Sampling حيث بلغ حجم العينة 323 مفردة. ولقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ومتغيرات الدراسة (تمكين الموظفين والرضا عن العمل) ووجود تأثيرات مباشرة ذات دلالة إحصائية على مستوى المتغيرات الثنائية فضلاً عن التأثير المعنوي غير المباشر للتمكين الوظيفي على الرضا عن العمل، ومن ثم تم قبول فروض البحث التي توقعها الباحث في هذه الدراسة.

الكلمات الافتتاحية: تمكين الموظفين، الرضا عن العمل.

### Abstract

This study aimed to identify the nature of the relationship between the research variables and dimensions (employee empowerment and job satisfaction), to measure the impact of employee empowerment on job satisfaction, and to explore the differences in employees' perceptions and opinions regarding the research variables based on their personal and job-related characteristics.

In pursuit of these objectives, the researcher designed a questionnaire distributed to employees at all administrative levels, using a simple random sampling method. The sample size totaled 323 individuals. The results of the study revealed a statistically significant correlation between the study variables (employee empowerment and job satisfaction), along with statistically significant direct effects at the level of the paired variables. Additionally, there was a significant indirect effect of job empowerment on job satisfaction. Accordingly, the research hypotheses proposed by the researcher were accepted.

**Keywords:** Employee Empowerment, Job Satisfaction.

### مشكلة وتساؤلات البحث:

تشهد المملكة العربية السعودية نهضة تنموية كبيرة على مختلف القطاعات الاقتصادية التي تُمثل الداعم لتحقيق الخطط الطموحة والإستراتيجيات المبنية على دعائم قوية تستند إلى الموارد البشرية السعودية العاملة في قطاعات الأعمال والخدمات والسعي لتمكينها علميًا وعمليًا للمشاركة بفعالية في تحقيق مخططاتها المُستهدفة.

وانطلاقًا من هذا الفكر التنويري، ساهم الباحثون بشكل بارز في مجال الدراسات والبحوث التي تستهدف تمكين الموظفين، إلا أنهم كما أوضحت الدراسات السابقة لم يصلوا إلى اتفاق حول تحديد دقيق لماهية تمكين العاملين. (Potterfield, 1999), (Conger, & Kanungo, 1988)

ويعتقد الباحثون بشكل عام أن مشكلة ضعف الأداء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي يُعزى إلى ضعف التمكين الوظيفي والذي يرجع من وجهة نظرهم إلى تخوُّف الإدارة في المنظمات من تمكين موظفيهم وتخوُّفهم من توسيع نطاق مشاركتهم في صناعة القرارات والتي ستؤدي إلى اتخاذ قرارات. وكل ذلك ناجم عن الرغبة الجامحة للإدارة في الاحتفاظ بالمزيد من الصلاحيات وانحصار عمليات صنع القرارات واتخاذها في نطاق محدود لعدم الثقة في الكوادر البشرية العاملة لاسيما أن التمكين الإداري يتطلب مهارات ابتكارية وإدارية واجتماعية وفنية. (السلمي، 2019)

وعليه، فإنه يُمكن طرح إشكالية الدراسة الحالية في التساؤلات التالية:

- (أ) ما طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد المتغيرات الثلاثة محل البحث (تمكين الموظفين، والرضا الوظيفي) في إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية؟
- (ب) ما واقع العلاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي والرضا عن العمل لموظفي إمارة منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية؟
- (ج) ما علاقة الارتباط بين أبعاد التمكين الوظيفي لموظفي إمارة منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية؟

### أهداف البحث:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (أ) تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد ومتغيرات البحث (التمكين الوظيفي، الرضا الوظيفي) لدى موظفي إمارة منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.
- (ب) التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي والرضا عن العمل لدى موظفي الإمارة محل البحث.
- (ج) التوصل إلى طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي لدى موظفي الإمارة محل الدراسة.

### فروض البحث:

من خلال الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وسعيًا للوصول للإجابات على التساؤلات المطروحة، فقد تم صياغة فروض البحث على النحو التالي:

- (أ) تُوجد علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد متغيرات البحث (التمكين الوظيفي، الرضا الوظيفي).
- (ب) يُوجد تأثير معنوي لأبعاد التمكين الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى موظفي إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية.
- (ج) يُوجد تأثير معنوي لأبعاد التمكين الوظيفي على الرضا عن العمل لدى موظفي إمارة منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية عند توسط المناخ التنظيمي.

## البحوث السابقة:

### (أ) الدراسات السابقة الخاصة بتمكين الموظفين:

- دراسة واكلي، وآخرون، (2020)، بعنوان: تمكين الموظفين وأثره على تعزيز إبداعهم الإداري:

#### دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة خميس مليانة / الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر تمكين الموظفين على تعزيز إبداعهم الإداري من خلال أبعاد التمكين المُتمثلة في (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال)، في حين تمثلت أبعاد الإبداع الإداري في: (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية، التحليل)، وأبعاد التمكين (أداء المهام، الاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والمعرفة بالمعلومات).

وفي هذه الدراسة استعان الباحثين بقائمة استبيان تم توزيعها على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة خميس مليانة، حيث شملت عينة الدراسة 190 موظف. وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية معنوي لتمكين الموظفين على الإبداع الإداري.

- دراسة الشافعي، وآخرون، (2019)، بعنوان: علاقة التمكين بتدعيم فاعلية أداء فرق العمل

#### بالمؤسسات الرياضية.

استهدف البحث تقديم نموذج مُقترح للتعرف على العلاقة بين التمكين وتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية من خلال مفهوم وأهمية التمكين وفرق العمل، والأبعاد الأساسية للتمكين في المؤسسات الرياضية، والخصائص التي تعمل على زيادة فاعلية العمل بالمؤسسات الرياضية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي على عينة من أعضاء مجالس الإدارة وأعضاء الجهاز الفني والإداري لبعض الأنشطة الرياضية ببعض الأندية الرياضية، ولقد تم تصميم استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وأسفرت نتائج البحث عن ضرورة تطبيق النموذج المُقترح والذي يوضح قوة العلاقة بين التمكين وتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية.

وتمثلت أبعاد التمكين الوظيفي (المتغير المستقل) في الآتي: (أداء المهام الوظيفية- الاستقلالية وحرية التصرف- أثر المعلومات على التمكين- المشاركة من جانب أعضاء فرق العمل في صناعة القرارات) في ضوء هذا البحث، والعينة المُستخدمة والتحليل الإحصائي وما تم التوصل إليه من نتائج تمثلت استنتاجات البحث فيما يلي:

إستخلاصات في ضوء المحور الأول مفهوم التمكين وفرق العمل بالمؤسسات الرياضية والتي أكدت على أهمية تنمية روح الفريق الذي يُمثل وحدة تفاعلية تُنسق عملها وأهدافها من خلال علاقات العمل وحرية الاختيار والتدريب على التأهيل التفاعلي.

إستخلاصات في ضوء المحور الثاني أهمية التمكين وفرق العمل بالمؤسسات الرياضية والتي أشارت إلى حتمية دعم الثقة على مستوى الكوادر البشرية المسؤولة عن تطبيق سياسات العمل وإجراءاته ومن ثم تمكينهم من المشاركة في صنع القرارات.

- إستخلاصات في ضوء المحور الثالث أبعاد التمكين بالمؤسسات الرياضية تتضح في المشاركة في اتخاذ القرار، التميز والإبداع، التنمية المهنية وامتلاك المعرفة.

- إستخلاصات في ضوء المحور الرابع الخصائص التي تعمل على زيادة فاعلية فرق العمل بالمؤسسات الرياضية وتتضح في الحافز المادي والحافز المعنوي والقيادة الجدية والمسؤولية والتماسك والارتباط ووحدة الفريق الواحد.

دراسة (Sequeira, et. al., 2023)، بعنوان:

### **Influence of the employee empowerment towards the employee performance through working motivation. An Applied study.**

استهدفت هذه الدراسة إلى تأثير تمكين العاملين على أداء الموظف، وتأثير دوافع الموظفين على أداء العمل، وتأثير تمكين الموظف نحو الأداء الفردي والجماعي. ولقد بلغت عينة البحث 195 مفردة وتم إجراء البحث المحلي في Komisaun Funsau Publiku، في Dili Timor Leste. أظهرت نتيجة البحث أن تمكين العاملين قد أثر بشكل كبير على أداء الموظف، ومتغير الدافع الذي يتأثر بشكل كبير بأداء الموظف، وأن الدافع للعمل قادر على التوسط في تأثير تمكين الموظف على أداء الموظف. وهناك العديد من الاقتراحات التي يجب أخذها في الاعتبار في هذا البحث وهي كما يلي: زيادة الحافز تجاه الموظف بدعم وتنظيم الترقى والنمو الوظيفي دعمًا وتعزيزًا للأداء لإنجاز المهام من خلال تمكين الموظفين. هذا ولقد تمثلت أبعاد التمكين الوظيفي في أداء مهام وواجبات الوظائف، والاشتراك والمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات بالإضافة إلى يُعدي دعم الرؤساء والمشرفين لمؤسسيهم في مواجهة المواقف والأحداث وتمكينهم من ممارسة التفويض الممنوح لهم باتخاذ القرارات المناسبة مع تزويدهم بكافة المعلومات التي تُساعدهم في هذا الخصوص.

• دراسة (Ojeda, M. J., 2023)، بعنوان:

### **The Examination of Servant Leadership Style on Employee Empowerment and Employee Resistance (Doctoral dissertation, Walden University).**

استهدفت الدراسة فحص علاقات التبادل الاجتماعي المتعلقة بتصورات الموظفين لأسلوب القيادة الخادمة، وتمكين العاملين، ومقاومة الموظفين داخل الشركات الصغيرة. حيث تجسدت مشكلة الإدارة في صعوبة إدراك الموظفين لأسلوب القيادة الخادمة، وتمكين الموظفين في كل مقاومة التغيير. وتناولت هذه الدراسة العلاقة بين تصورات الموظفين لأسلوب قيادة الخادم، وتمكين الموظف، ومقاومة الموظف حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لبحث ودراسة العلاقة بين المتغيرات محل البحث وتم توجيه الاستبيان إلى 176 مفردة. وجاءت نتائج الدراسة كما توقعها الباحثة عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين نمط القيادة الخادمة والتمكين الوظيفي حيث توصلت إلى أن أبعاد التمكين هي: الاستقلالية في اتخاذ القرارات، والمشاركة في صنع القرارات الذكية، والأداء المتميز لأداء المهام والواجبات الوظيفية بدعم من الرؤساء والمشرفين في ضوء توفير البيانات والمعلومات والسماح لهم بالاطلاع عليها والتعامل معها بما يُحقق التميز في مؤشرات الأداء التنظيمي والمؤسسي.

(ب) الدراسات السابقة الخاصة بالرضا الوظيفي:

• دراسة فرحات، (2018)، بعنوان: المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لبعض المنظمات الريفية بمحافظة المنوفية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي بكل من المدارس الثانوية والجمعيات التعاونية بمحافظة المنوفية وتحديد أبعاد المناخ التنظيمي (متغير مستقل) "الهيكل التنظيمي، نمط القيادة الديمقراطية، المشاركة في اتخاذ القرار، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي" المرتبطة والمؤثرة على كل من الرضا الوظيفي (متغير تابع 1) الذي تتمثل أبعاده في الراتب ومشمولاته، وعلاقات العمل مع الرؤساء والمؤسسين وزملاء العمل والعملاء الخارجيين، والرضا على الوظيفة، ومدى تطبيق والاستفادة من سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة وفرص الترقى المتاحة والمشاركة في اتخاذ القرارات، والالتزام التنظيمي (متغير تابع 2) والأداء الوظيفي (متغير تابع 3) لكل من المعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

## • دراسة الوادعي، آل مذهب، (2021)، بعنوان: علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي للموظفين

### المدنيين في القطاعات الأمنية "دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية (متغير مستقل) وأبعادها في المديرية العامة للأمن العام وعلاقتها بالرضا الوظيفي (متغير تابع) بأبعاده (الحوافز المادية، فرص الترقى، والوظيفة ومهامها، وعلاقات العمل، وظروف ومكان العمل) للموظفين المدنيين العاملين بهذه المديرية وذلك للوصول لفهم أعمق لدور الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الأمنية في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين فيها بهدف الوصول إلى توصيات تُساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لأولئك الموظفين لئلا يساهموا في رفع كفاءة وفعالية المنظمات الأمنية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين العاملين في الأمن العام. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة إعادة النظر في منح الموظفين المدنيين العاملين في القطاعات الأمنية ميزات تحفيزية مُتمثلة في مرتبات وحوافز وبدلات تتناسب مع مهامهم الوظيفية، مما يُساهم في زيادة مستوى ولائهم وانتمائهم للقطاعات الأمنية التي يعملون بها وكذلك العمل على تطوير المسار الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين في القطاعات الأمنية بما يتوافق مع قدراتهم الوظيفية ومستوياتهم التعليمية ودرجاتهم الوظيفية.

## • دراسة خولة، (2017)، بعنوان: أثر المناخ التنظيمي في الرضا عن العمل "دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي (متغير مستقل) بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، الحوافز والمكافآت، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الاتصالات) في رضا الكوادر القيادية (متغير تابع) بأبعاده (الأجر ومشمولاته، محتوى الوظيفة، فرص الترقية، ظروف وبيئة العمل، توفر سياسات الموارد البشرية العادلة) في المعهد التقني / الحديدة بالجمهورية اليمنية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم وضوح مفهومي المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أغلب القادة. ومن أهم توصيات الدراسة العمل على مداومة إجراء دراسات ترتبط بين المتغيرين مع تكثيف السعي لتحقيق الرضا الوظيفي كمدخل لتعزيز الأداء الوظيفي.

### الفجوة البحثية والإطار المفاهيمي لمتغيرات البحث:

لقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة انتشاراً لممارسات التمكين الوظيفي في المنظمات المختلفة التابعة للقطاعين العام والخاص. بيد أن العديد من الدراسات العلمية التي تناولت العلاقة بين التمكين الوظيفي والرضا عن العمل أوضحت في نتائجها ما يشير إلى المردود الإيجابي. إلا أن معظم الدراسات التجريبية قامت بتحليل التأثير المباشر لتمكين الموظفين على الرضا الوظيفي.

### الإطار النظري لمتغيري البحث:

### أولاً : المتغير المستقل: تمكين الموظفين:

### مفهوم التمكين الوظيفي:

يُعد العنصر البشري المحور الأساسي للعمليات في كافة الأجهزة الحكومية والمؤسسات، حيث تتعامل المنظمات في وقتنا الحالي مع الكثير من التحديات والمصاعب التي تفرض التحسين المستمر والتطوير في كافة الأنشطة المختلفة في المنظمة سعياً لتحقيق الميزة التنافسية، ويُعتبر العنصر البشري أحد أهم الموارد المُتميزة لتحقيق هذه الميزة التنافسية إن لم يكن أهمها - حيث يتوجب على المنظمات الآن مُتمثلة بإداراتها الاهتمام بالموارد البشرية والسعي للوصول للاستفادة القصوى منها كونها تُعد من أهم الاستثمارات طويلة الأجل بالنسبة للمنظمات.

ويُعد مفهوم التمكين الوظيفي في الفكر الإداري الحديث من أهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري وتنمية الموارد البشرية، فهو يُمثل أحد الركائز للإدارة الحديثة التي تسعى لتنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات التي تُواجههم.

لذا زاد الاهتمام بموضوع تمكين العاملين في الآونة الأخيرة نظرًا لبروز دوره في حل العديد من المشاكل. لهذا يُنظر له باعتباره إستراتيجية مهمة تُساعد الإدارة العليا في المنظمات في تحقيق رسالتها وترجمة رؤيتها المستقبلية إلى واقع عملي من خلال إتاحة الفرص للموظفين في صنع القرار وحرية التصرف في المواقف والأحداث التي تستدعي التدخل المباشر.

والجدير بالذكر أن الآراء قد اختلفت حول مفهوم التمكين، إلا أن معظمها يجمع على أنه يعني منح الموظفين الصلاحية والحرية الأكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقومون بها حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تكون في سياق الوظيفة التي يشغلها. وإن امتلاك الحرية في اتخاذ القرار يُحسن مستوى الطاقة الإبداعية لدى العاملين وبالتالي يصبح العاملون الموكلين أكثر قدرة على تنفيذ العمليات الضرورية لإنجاز العمل. أضف إلى ذلك العاملين الأكثر إبداعًا هم العاملون الذين يتوفر لديهم الميل نحو حسب الاستطلاع والمتجهين نحو التعلم ويتمتعون بمرونة إدراكية عالية ويرغبون في تحمل المخاطر وأكثر إصرارًا للتحديات. (النجار، 2022، مرجع سبق ذكره)

ولقد ساهم الباحثون بشكل بارز في تطوير بناءً نظريًا لتمكين العاملين، إلا أنهم لم يصلوا إلى اتفاق حول تحديد دقيق لماهية تمكين العاملين (Potterfield, 1999, ) & (Thomas, & Velthouse, 1990) (op. cit.) & (Conger & Kanungo, 1988, op. cit.) فقد كشفت الأدبيات عن وجود منظوران للتمكين أحدهما نفسي والآخر تنظيمي. ففيما يتعلق بالمنظور النفسي سنجد أنه يُعبر عن اقتراب للحافزية مماثل لما يُمكن أن يُطلق عليه حالة ذهنية أو مجموعة من المدارك الحسية. ووفقًا لهذا المنظور يصف كل من (Conger & Kanungo, 1988, op. cit.) التمكين بأنه الإيمان القوي بالقدرة على الأداء؛ وهو في ذلك يعكس فكرة (Bandura, 1986) فيما أطلق عليه التوقعات بالكفاءة الذاتية (أنظر أيضًا Lawler, 1973).

أما من حيث المنظور التنظيمي، يُعبر تمكين العاملين عن نموذج راشد من العلاقات التي تحكم كيفية المشاركة في السلطة وفي المعلومات والموارد والمكافآت بين من يملكون السلطة داخل المنظمة وبين من لا يملكونها. وتعود الأصول الفكرية لهذا النموذج تاريخيًا إلى المساهمات العلمية المؤثرة لمدرسة العلاقات الإنسانية في النظرية التنظيمية. فقد صاغ (Kanter, 2000) إطارًا نظريًا للقوة داخل المنظمة نص فيها على أن القوة التنظيمية يُمكن أن تستمد من ثلاثة مصادر – هي: خطوط الإمداد، وبخاصة بالنسبة للموارد الأساسية المستمدة من البيئة الخارجية، وخطوط المعلومات، بما في ذلك المعارف المتعلقة بالمهام الوظيفية، والتعقيبات على الأداء (التغذية الراجعة)، وأخيرًا يتمثل المصدر الثالث في خطوط الدعم بما في ذلك دعم الإدارة العليا، والحرية في ممارسة السلوك الإبداعي. فكلما أتاح المديرون للعاملين مجالاً للوصول إلى تلك المصادر الثلاثة للقوة كلما حققوا مستوى أعلى من التمكين بالنسبة لهم. وفي دراسات لاحقة طوّر كل من (Arnold, et. al., 2005 & Rapp, 2000) تعريفات متعددة الأبعاد لتمكين العاملين يتم فيها تناول التمكين باعتباره مدخلًا أو أسلوبًا للقيادة. فمفط المدير الممكن يتضمن مجموعة من الممارسات التي من شأنها تحسين أهمية وقيمة العمل وتشجع على المشاركة في صنع القرار، وتُعبّر عن الثقة في مستوى الأداء المُرتفع، كلما توفرت الاستقلالية والتحرر من القيود البيروقراطية. وفي هذا عرّف (Arnold, et. al., 2000) التمكين بأنه مدخلًا للقيادة يشمل السلوكيات القيادية التالية: القيادة بالمثل الأعلى (القوة)، ومشاركة الآخرين في صنع القرار، والتدريب، والتزويد بالمعلومات، وإظهار الاهتمام بالآخرين.

ويعرّف (Conger, & Kanungo, 1988, op. cit.) التمكين الوظيفي بأنه الإجراء الذي يُحقق الدعم للقدرة الذاتية للموظف وإحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وأن أدائه يُقاس بالنتائج، وأنه يُنظر إليه على أنه شخص مُفكر ويُساهم في الأداء وتطويره، وليس مجرد فاعل لما يُؤمر به. في حين عرّفه (Bowen, & Lawler, 1992, op. cit.) بأن مفهوم التمكين يعتمد على أربعة عناصر مجتمعة (المشاركة في المعلومات، المعرفة، المكافآت، القوة)، وأن غياب أي عنصر منها يُنفي وجود مفهوم التمكين.

ويرى (الصامل، 2011) التمكين هو أحد الأساليب الإدارية لإدارة الموارد البشرية التي تُساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين، وتحفيزهم ذاتيًا بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير. هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تُؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل إثبات الذات، مما يُحفز

على الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، وهذا أسلوب ذاتي للتحفيز يعتمد على تطوير المنظمات مادياً ومعنوياً.

وبناء على ما تقدم ... فإن الباحث يُقدم التعريف الإجرائي التالي: الذي سيسير على هديه في كل مراحل الإعداد والتنفيذ لخطوات الجوانب التطبيقية:

"تمكين الموظفين هو المنهج غير التقليدي الذي يُمكن الموظفين من المشاركة الفاعلة في المعلومات وفي صناعة القرارات، وفي المشاركة في السلطة فضلاً عن المشاركة في المكافآت والمعارف ذات الارتباط بممارسات المهام الوظيفية والتي يتوقع معه مردوداً إيجابياً على مستوى الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي ومن ثم المؤسسي".

### أهمية تمكين الموظفين:

إن تبني فلسفة التمكين الوظيفي وانتهاجها يُحقق العديد من المزايا المتمثلة في تحسين مستوى الأداء من خلال التوظيف الأمثل لقدرات الموارد (الحراشة، 2006).

- وتكمن أهمية التمكين أيضاً في تحقيق المزايا التالية: (حسين، 2003)
- التمكين الأفعال للأدوار والمهام.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- المشاركة في صناعة القرارات الذكية واتخاذها.
- إطلاق القدرات الإبداعية للموظفين.
- توفير المزيد من الرضا والتحفيز والانتماء التنظيمي.
- ولا شك أن التمكين الوظيفي كما يراه (الزبداني، 2006) يُساهم في تحقيق المزايا التالية:
- تعليم العاملين: باعتبار أن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها وهذا الأمر يؤدي بدوره إلى نجاحها.
- الدافعية: على الإدارة أن تُخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين، ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة.
- وضوح الهدف: إن جهود التمكين الإداري لن يُكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة.
- الإنجاز: لتحقيق الإنجاز على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم.
- الرغبة في التغيير: إن نتائج التمكين يمكن أن تفقد المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها والبحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية، وما لم تُشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.
- نكران الذات: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء في تنفيذها، وكما يتصف بعض المديرين بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، حيث ينظرون إلى التمكين على أنه تحدٍ لهم وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية، أو فرصة لنموهم شخصياً كمديرين وكموجهين.
- الاحترام: هو الاعتقاد أن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يُشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تُقدم النتائج العليا المرجوة، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لسبب من الأسباب.
- بيد أن أهمية التمكين بالنسبة للموظف من وجهة نظر (Spreitzer, 2007) يُحقق العديد من المزايا الإيجابية بالنسبة للأفراد العاملين، ويُمكن إجمال هذه المزايا في النقاط التالية:

- يُركز التمكين على الاهتمام بالعاملين، ويمنحهم الثقة، ويخلق لديهم التزامًا تجاه المنظمة، وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة الولاء والإخلاص لدى الموظفين لمنظماتهم.
- يُنمي التمكين لدى العاملين الشعور بالمسؤولية نتيجة لنقل جزء من الصلاحيات والمسؤوليات لهم، مما يُعزز من شعورهم بالمسؤولية.
- يُساهم التمكين في ارتفاع الدافعية الذاتية للأفراد العاملين، كما يعمل على ربط المصالح الفردية للأفراد مع مصالح المنظمة.
- يعمل التمكين على رفع معنويات ورضا العاملين بإتاحة الفرصة أمامهم لإبراز قدراتهم، مما قد ينجم عنه تطويرًا في الأداء الفردي والجماعي والمساهمة في التصدي لمشكلات العمل.
- بالإضافة إلى أن أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة تتمثل في:
  - المساهمة في رفع معدلات الإنتاجية؛ كما يُساهم في تخفيض نسبة الغياب ومعدل الترك الاختياري للخدمة.
  - الإسهام في تحسين جودة السلع والخدمات التي تُقدمها المنظمة.
  - يُساهم التمكين في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة ومن ثم دعم الميزات التنافسية في السوق.
  - زيادة فرص الابتكار في الفكر والإبداع في التطبيق.
  - تمكين المديرين من تحديد الأفراد المميزين والموهوبين وإمكانية الاستفادة منهم وتطويرهم.

#### أبعاد التمكين الوظيفي:

- بمراجعة الأدبيات التي تناولت أبعاد التمكين الوظيفي اجتمعت على الآتي: (Sharma, 2011)
  - **مشاركة المعلومات:** وهي المعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرارات التي يحصل عليها المدراء ولا يُشاركونها مع العاملين لعدم ثقتهم فيهم، الذي بدوره يُعتبر من الأبعاد الرئيسية للتمكين الوظيفي كونها تحتوي على المشاركة والثقة والمعلومات.
  - **الاستقلالية وحرية التصرف:** هي الثقة الممنوحة للموظفين من خلال تزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها لإتمام أعمالهم المتصلة بالعمل وإعطائهم فرصة ومساحة أكبر في ممارسة مهامهم والتي تتضمن الرقابة الذاتية على أعمالهم.
  - **المشاركة في صنع القرارات:** وهو المشاركة في رسم السياسات التي تُتخذ من قِبَل الإدارة، التي بدورها تزيد من إدراك الموظفين.
  - **العمل بروح الفريق:** تلعب فرق العمل دورًا كبيرًا وبارزًا في تطبيق التمكين الوظيفي حيث تُعتبر أحد الآليات الأساسية للتطوير والتحسين الإداري، حيث أصبح تطبيق فرق العمل داخل المنظمات أمرًا مألوفًا بل وطبيعيًا بعد أن كان في السابق يُعتبر حالة استثنائية، كما إن له الدور الهام في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها.
  - **تفويض السلطة:** وبمقتضاها يُفوض المدير إلى بعض الموظفين مهام وواجبات إضافية تعلو مهام واجباتهم الوظيفية مع توضيحه لحدود هذه الواجبات والمهام والنتائج المطلوبة منهم لتحقيقها. ويقتضي أن يكون التفويض كافيًا لإنجاز الواجبات المحددة ويجب أن يتضمن تحديد المهام للمرؤوسين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم.

## ثانياً : المتغير التابع: الرضا الوظيفي:

### تعريف الرضا الوظيفي:

يرى (النجار، 2019) الرضا الوظيفي (أنه الحالة الشخصية للفرد العامل التي تُعبّر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المُحيطة ببيئة العمل) مشيراً إلى أن الرضا الوظيفي يتشكل من جزئيات من عناصر الرضا التالية:

- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المُحققة للوظيفة.
  - الرضا عن الأجر والمزايا المادية الأخرى.
  - الرضا عن علاقات العمل.
  - الرضا عن زملاء العمل.
  - الرضا عن الرؤساء.
  - الرضا عن المرؤوسين.
  - الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة.
  - الرضا عن بيئة العمل.
  - الرضا عن نُظم سياسات الأفراد:
    - الرضا عن سياسة تقويم الأداء الوظيفي.
    - الرضا عن نظام الترقية والنمو الوظيفي.
    - الرضا عن سياسات التحفيز والتعويضات والعوائد.
    - الرضا عن سياسات التدريب وتطوير الموارد البشرية والاهتمام بالكوادر والمواهب البشرية.
- ولقد عرّف (Jang, et. al., 2023) الرضا الوظيفي بأنه تعبير عن مدى قبول الموظف للوظيفة التي يشغلها والراتب الذي يتقاضاه نظير أدائه للمتطلبات والواجبات الوظيفية المُحددة لها بالإضافة إلى أنها النتيجة المُعبّرة عن حقيقة مستوى الإشباع الذي حققه الموظف من جراء ذلك.
- بينما تناول (السلمي، 2019، مرجع سبق ذكره) الرضا عن العمل بأنه: الحالة التي ترتبط نسبياً من المشاعر والمعتقدات والنزوع السلوكي تجاه العمل نفسه، والظروف التي يؤدي فيها والناس الذين يتعامل معهم. ويُعرّف (Jacob, & Vrinda, 2015) الرضا الوظيفي بأنه الاستجابة العاطفية أو الانفعالية نحو مختلف جوانب عمل الموظف ويؤكدون أن الأسباب المُحتملة للرضا الوظيفي هي التي تشمل حالة الإشراف، والعلاقات بين زملاء العمل، ومضمون العمل، والأجور والمكافآت الخارجية، والترويج، والظروف المادية لبيئة العمل، وكذلك الهيكل التنظيمي. وأوضح أن من مزايا الرضا الوظيفي أنه (يُقلل من معدل الغياب، يُقلل من معدل دوران العمل، يُقلل من الحوادث في العمل، يخلق الأفكار المُبتكرة بين الموظفين، يُحقق ولاء الموظفين تجاه المنظمة).

ويعتبر الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظفون تجاه وظائفهم داخل مكان العمل، فبحجم هذا الرضا تزيد إنتاجية الشركة ونجاحها، كما أنه يُحافظ على موظفيها، فالموظف الراضي يسعى دائماً نحو تقديم أفضل ما لديه أثناء تأدية مهامه. (Ekmekcioglu, & other, 2023)

وبناء على ما تقدم يمكن استخلاص التعريف الإجرائي الذي سيعتمد عليه الباحث في مراحل إعداد البحث التطبيقي على النحو التالي:

"مجموعة من العناصر المؤثرة على الموظف والتي تُحقق له إشباع حاجاته المختلفة وفقاً لدوافعه الشخصية والوظيفية والتي تنعكس على حالته النفسية بالارتياح والسعادة التي تُزيده من مستوى الرضا عن العمل وتدفعه إلى الإثراء الوظيفي وجعله أكثر تحدياً وإنجازاً".

### أهمية الرضا الوظيفي:

يُعد المورد البشري من أهم الموارد في المنظمات، والتي أصبحت في الآونة الأخيرة تهتم بمواردها البشرية جنباً إلى جانب الموارد الأخرى من مُنطلق أن نجاح المنظمة يرتبط كما يرى (Meijerink, 2020) بأداء الأفراد لمهام وظائفهم. وتأسيساً على أن الأداء الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى رضا العاملين عن

العمل في المنظمات التي ينتمون إليها. بمعنى أن الرضا الوظيفي المرتفع سيؤدي إلى الأداء الوظيفي المرتفع وهذه هي القاعدة المنطقية الذهبية التي تعتمد عليها إدارة المنظمات وتوليها اهتمامًا كبيرًا بالسعي دومًا إلى دعم وتعزيز هذه الرابطة الطردية بين هذه المتغيرين (Ekmekciödlu, & others, 2023, op. cit.).

لذا فإن موضوع الرضا الوظيفي يُعتبر أحد الموضوعات التي تحظى باهتمام المتخصصين وغير المتخصصين والباحثين لكونه أحد مظاهر السلوك التنظيمي التي تهتم بسيكولوجية الفرد المؤثرة في بيئة العمل ونواتج مؤشرات الأداء المؤسسي. والرضا الوظيفي هو أحد العوامل التي من شأنها أن تحفز الموظف للعمل في منصبه على المدى الطويل. ومن ثم يجب على إدارات المنظمات أن تولي اهتمامًا كبيرًا بالمدادومة المستمرة على تحسين مستويات الرضا لدى موظفيها. (Jacob, & Vrinda, 2015, op. cit.)

وبشكل عام، فإن العلاقة بين الرضا عن العمل والأداء كما يراها (الهواري، 2001) تتمثل في أن العلاقة الارتباطية بين الرضا عن العمل ونواتج المؤشرات والعناصر التي تُكوّن النماذج الخاصة بالأداء الوظيفي للموظفين والتي في حقيقتها العلمية – طبقاً لما جاء في أدبيات علوم الإدارة والسلوك الإنساني وإدارة السلوك في المنظمات – تأخذ الشكل الطردي. بمعنى أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي سوف يؤدي ويُحقق مستوى عالي من الأداء الوظيفي.

في الوقت الذي يراها (زايد، 2016) أنها أحد المؤشرات الإيجابية التي تنجم عن التحسين المستمر في مستوى الرضا عن العمل هو الانضباط الإداري الذي يرتبط ببعض المظاهر المُتمثلة في الانخفاض المُتوقع على مستوى كل من معدلات دوران العمل ومعدلات أن نسبة التغيب عن العمل فضلاً عن الالتزام بالقواعد التنظيمية الأمر الذي يؤثر بالتبعية على مستوى الأداء التنظيمي ونواتج المؤشرات الدالة عليه. وعليه، يخلص الباحث إلى أن تحقيق مستويات مُتعالية وبشكل مستمر يرتبط إلى حد كبير بمستويات الرضا عن العمل من جانب الكوادر البشرية المُخططة والمُشرفة على التنفيذ فضلاً عن القوة الفاعلة المؤثرة المتمثلة في الموظفين والعاملين التنفيذيين في قاعدة الهرم التنظيمي.

وتبدو أهمية الرضا الوظيفي من ارتباطه بكل من التمكين من ناحية والأداء من ناحية أخرى وهو الأمر الذي يوضحه الباحث في هاتين العلاقتين على النحو التالي:

### 1) العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي:

تُفيد الدراسات المقارنة التي أُجريت خلال فترة التسعينيات أن ممارسات التمكين وممارسات مشاركة العاملين في الإدارة تُؤثر على تحسين الرضا الوظيفي (Lawler, Moharman, 1992, op. cit.) & (Ledford, 1995) كما أشارت العديد من الدراسات التي تناولت تطبيق التمكين في المنظمات العامة إلى أن تبني مدخل تمكين العاملين يُعد من ضمن المحددات الأقوى للرضا الوظيفي لدى الموظفين (Lee, Cayer, & Lan, 2006, op. cit.). ويرجع السبب في ذلك إلى أن ممارسات التمكين تكون مُصممة على نحو يزيد من حافزية العاملين؛ وذلك من خلال تأثيرها على الخصائص الداخلية للوظيفة والتي تُعبر عما يشعر به العامل داخلياً تجاه وظيفته أو ما يُعرف بالحافزية الداخلية (مثل: تقييمه لذاته، والاستقلالية)، هذا بالإضافة إلى تأثيرها على الخصائص الخارجية للوظيفة فيما يُعرف بالحافزية الخارجية (مثل: صرف الرواتب حسب المُميزات، وفرص التدريب). وقد أثبتت أيضاً الأبحاث التي ركزت على دراسة نموذج الخصائص الوظيفية وجود علاقات ارتباطية قوية وثابتة بين الخصائص الوظيفية الداخلية والرضا الوظيفي وغيره من المتغيرات المُتعلقة باتجاهات العاملين، ولا سيما إذا تم استخدام مقاييس شخصية لتلك الخصائص الداخلية (Hackman, & Oldham, 1976)، (Fried, & Ferris, 1987) فالفرضية الرئيسية هنا أن الوظائف التي تمنح العاملين حساً داخلياً بالحافزية من شأنها أن تزيد من الرضا لدى العاملين من خلال إثراء الوظيفة وجعلها أكثر تحدياً وإنجازاً.

ويُلاحظ أنه وعلى مدار عقود عديدة فإن الجهود الرامية إلى تحسين جودة بيئة العمل بكل من القطاعين العام والخاص قد ركزت على مشاركة العاملين وعلى أهمية التغذية الراجعة وغيرها من الممارسات الممكنة التي من شأنها تعزيز الرضا الوظيفي والشعور بالسعادة بوجه عام. وتقترح العديد من الأبحاث التجريبية

المعاصرة والتي ركزت على نظرية حرية الإرادة أو ما يُعرف بالتحديد الذاتي أن يكون لعوامل مثل التغذية الراجعة وفرص التدريب والتطوير والتفويض أثر في تعزيز تلبية الاحتياجات النفسية المتعلقة بالاستقلالية والكفاءة، والتي بدورها ترفع من مستوى الرضا والسعادة بشكل عام (Deci, Connell, & Ryan, 1989; Deci, et. al., 2005; Gagne, & Deci, 2005). كما أثبتت الدراسات أن الخصائص الوظيفية المتعلقة بالحافزية الداخلية لها أثر أكبر على الرضا الوظيفي مقارنة بنظيرتها المتعلقة بالحافزية الخارجية، إلا أن هذا لا يعني أو الاعتماد على تقديم مكافآت خارجية - مثل تبني نظام المكافآت المبنية على الجدارة والذي يُعد من ممارسات التمكين الأساسية - لن يؤدي إلى تحسين من الرضا الوظيفي (Green, & Haywood, 2008). فقد أثبتت أبحاث عديدة أن عملية صرف الرواتب وغيرها من أساليب التحفيز الخارجية يُمكن استخدامها بفاعلية لزيادة كل من الجهد والأداء والرضا الوظيفي، حتى فيما بين موظفي القطاع العام الذين يتمتعون بمستويات مرتفعة من الحافزية تجاه تقديم الخدمة العامة (Alonso, & Lewis, 2001).

## 2) العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:

على مدار عقود كثيرة ظل كل من الرضا الوظيفي والروح المعنوية يخضعان للدراسات باعتبارهما مُحددتين للأداء الفردي. وقد أظهرت أوسع الأبحاث التجريبية نطاقاً - من حيث استخدامها لتحليل متعدد الأبعاد - إن الرضا الوظيفي والأداء يرتبطان. مع وجود علاقة ارتباطية أقوى على مستوى الوظائف الأكثر تعقيداً (Bowen, D. E., & Lawler, E. E., 1992, op. cit.). كما أشارت مجموعة أخرى من الأبحاث الأكثر حداثة في مجال الإدارة والسلوك الإنساني بالمنظمات والتي تتبنى أيضاً تحليلاً متعدد الأبعاد إلى أن قوة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء تتباين وفقاً للجوانب المختلفة للعمل؛ فهناك مثلاً علاقة ارتباطية أقل قوة بين الرضا وبين مستوى الأجور، بينما تزيد قوة الارتباط بين الرضا الوظيفي والسمات الوظيفية ذات العلاقة بالحافزية الداخلية (Kotler, Philip & Armstrong Gor, 1994). ويُمكن للرضا الوظيفي أن يؤدي مباشرة إلى تحسين الأداء من خلال تحسين مستويات الطاقة والنشاط والإبداع وتعزيز الذاكرة والقدرات التحليلية. ويُمكن - أيضاً - أن يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل غير مباشر من خلال تحفيز سلوكيات الانتماء التنظيمي والمواطنة التنظيمية والحد من معدلات ترك العمل والتغيب (Nakijima, Hiroshi, Better Health, 2006).

## ثالثاً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

تناولت العديد من الدراسات التي اهتمت بموضوع الاتجاهات نحو العمل في البحث والدراسة حول العوامل المؤثرة في تحقيق وتحسين مستوى الرضا عن العمل على مستوى مختلف المجموعات الوظيفية، وانتهت إلى إبراز بعض النتائج المفيدة في هذا الخصوص التي يُوجزها الباحث في نتيجتين بارزتين وهما: (راغب، النجار، 2017)

### النتيجة الأولى:

أن الكوادر البشرية العاملة في المنظمات العربية ممن يشغلون الوظائف الإدارية والمهنية هم من ينعمون بمستوى رضا وظيفي عالي، لاسيما إذا تم مقارنته بمجموعة العاملين من شاغلي الوظائف الحرفية والمهنية، بالإضافة إلى أن مستوى رضا الموظفين أصحاب سنوات الخبرة الوظيفية الطويلة عن العمل أكثر من مستوى نظائهم الأقل من حيث سنوات الخبرة في الوقت الذي نرى فيه أن الوظائف أقل رضا عن العمل عن زملائهم من الرجال من واقع ظاهرة التحيز في الكثير من مواقع العمل.

### النتيجة الثانية:

أن هناك بعض شاغلي الوظائف الحاكمة أو الإستراتيجية Critical Jobs أكثر رضا عن عملهم من نظائهم من العاملين بنفس المنظمات من شاغلي الوظائف التنفيذية والإشرافية ولعل هذه النتيجة تقودنا إلى تفسير يرتبط بحتمية مؤداها أن الرضا الوظيفي يُعبر عن حالة فرد في موقف شخصي حيث يشعر بالاستقرار الوظيفي عن غيره من الموظفين الآخرين. ولا شك أن هذه الحالة من الرضا والاستقرار سوف تستمر في أوقات أخرى حتى ولو تغيرت المهام والأعمال التي يؤديها. (Briganti, P., et. al., 2023) وفي هذا الخصوص تناول (Saitfullah, 2015) سرداً لهذه العوامل المؤثرة في الرضا عن العمل على النحو التالي:

(أ) التمكين: تمكين الموظفين وسيلة جديدة للإدارة حيث تقوم الإدارة بربط الموظفين الذين يعرفون أفضل مستوى من الجودة في العمل مع المنظمة، والغرض الأساسي لتمكين الموظفين خلق علاقة إيجابية أو إزالة التمييز بين الموظفين وإداراتهم حتى يتمكنوا من العمل معًا ولا يعني قيام إدارة الشركة بتمكين الموظفين بالهروب من واجباتها وأن قيام المنظمة بتمكين الموظفين سيخلق بيئة من الإيمان والثقة بالنفس للموظفين هم بحاجة لها. (Brief, 1998)

(ب) سلوك الإدارة: من المقبول عمومًا أن الفرد بخصائصه الجينية وموقفه الإيجابي تجاه العمل يتأثر سلوكه مع نظرائه وزملائه في العمل. ويُمكن تحديد سلوك الإدارة بطريقة العمليات التي تتحكم بها في الموظفين ليعملوا حسب رغبتها وبذلك تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها بطريقة فعالة. والرقابة الإدارية هي أداة لرصد ومراقبة تنفيذ إدارة الشركة التي حاولت تحقيق الإنجاز بكفاءة وفعالية. وتتكون إدارة سلوك الدافعية من تطوير المنظمة التي تُخطط لبذل المهام على جميع مستويات المنظمة لموظفيها لتحقيق أهدافها، وهذه الخطط للدافعية تُساعد الموظفين للعمل بأداء عالي وبرضا. كما أن تأثير السلوك البشري في أداء باقي الموظفين وفي ثقافة المنظمة يحتاج إلى المزيد من الدراسة والبحث. (Strugeon, J., 2006)

(ج) الدافعية: يُمكن تعريف الدافعية كأداة ممتازة لأفضل أداء، وهناك العديد من الأفكار حول الدافعية وعلاقة رضا الموظفين والفاعلية التنظيمية، وتؤدي الدافعية إلى حقيقة أن العامل أو الموظف سيؤدي واجباته ومسؤولياته بجدية (خشبة، 2019). واليوم المنظمات يُمكن ببساطة أن تُعدل في كادرها، والمتطلبات، والوظائف، والخدمات إلى منظمة أخرى أو إلى بلدان أخرى، ولكن الإمداد الوحيد الذي ليس من السهل التغيير فيه هو الموارد البشرية أو الأصول البشرية. وللموارد البشرية تأثير كبير على كل منظمة والتي لا يُمكن تغييرها أو استبدالها. وتعني الأصول البشرية أو الموارد البشرية موظفي المنظمة لذلك أن الدافعية هي السمة الرئيسية التي تربط الموارد البشرية بالمنظمة. ويجب أن تُشجع المنظمات موظفيها للحصول على الأداء الأفضل أو تحقيق أهداف المنظمة، ودافعية الموظفين وقدراتهم والمشاركة الجماعية لأداء الموظفين والمهام الصعبة المُوكلة لهم من المديرين بغرض الحصول على أقصى ربح.

(د) فريق العمل: يلعب العمل الجماعي الدور الرئيسي في جميع أنواع المنظمات. وكما نعلم أنه لا يوجد شخص واحد يتقن كل شيء في العالم، ولا يوجد شخص قادر أن يؤدي العمل الأفضل كما يؤديه أفراد فريق عمل متكامل. ولذلك وببساطة نستطيع القول أن فريق العمل هو التكوين البشري المُثمر للمنظمة، وضعف العمل الجماعي سيكون مُدمرًا للمنظمة. ويُمكن أن نرى ذلك في الكثير من مواقع العمل حيث عرفت العلاقة بين فريق العمل وتطلعات الموظفين. ويجب أن يُلاحظ الموظفون أهمية فريق العمل في تحقيق المهام المُحددة، وللفريق العمل تأثير مباشر على الموظفين، وربما يكون لفريق العمل تأثير سلبي أو إيجابي على الموظفين وهذه قضية مهمة تحتاج لحلول في المنظمات والفريق يبني الموظفين لتحقيق الأهداف، والموظفين يحوزون على الرضا والدافعية من خلال العمل كفريق والمشاعر التي يحملها الموظفون تجاه العمل. (Heskett, J., L., Sasserjr, W. E., & Schlesinger, L. A., 1997)

(هـ) بيئة مكان العمل: تُعرف بيئة العمل بالمكان الذي يعمل فيه الشخص والوسط المحيط للشخص في هذا المكان وهي البيئة المجتمعية والخبراتية التي يعتقد الموظف للتعاون مع الأعداد من الناس، وتعني بيئة العمل الإجراءات، والتنسيق، وأدوات الدستور، أو البيئة في مكان العمل التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على الرضا الوظيفي للفرد، وبيئة العمل المنصوص عليها في مكان العمل تؤثر على ثقة الموظفين بالنفس وعلى إنتاجيتهم والرضا لديهم سواء بالسلب أو الإيجاب. (De Troyer, M., 2000)

#### الاتجاهات النظرية الخاصة بتفسير الرضا الوظيفي:

اهتم رواد الإدارة العالميين بالإجابة عن التساؤل الهام الذي يدور حول: ما الذي يجعل بعض الموظفين يعيشون في حالة من الرضا الوظيفي عن غيرهم من نظائهم الذين ينتمون لنفس المنظمة، بل وربما يعملون في نفس الوحدة التنظيمية؟

والمتتبع في أدبيات العلوم الإدارية والتنظيمية والسلوكية سيجد إجابة واضحة على هذا السؤال المطروح والذي تم الإجابة عليه من خلال نظريتي مجموعتي العوامل **Two-Factor Theory**، ونظرية القيمة **Value Theory** واللتين سيتم تقديمهما - بإيجاز - على النحو التالي: (رفاعي، بسيوني، 2016)

(أ) **نظرية مجموعة العوامل Two-Factor Theory**: في الدراسة التي أجراها أحد علماء السلوك التنظيمي على 200 محاسب ومهندس منذ حوالي 30 سنة لدراسة الرضا عن العمل كان يُطلب من كل منهم أن يتذكر الأوقات التي كان يُسيطر عليها إحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل، وما الأسباب وراء ذلك؟ وقد خرج هرزبرج من نتائج الدراسة بنظريته المسماة: **Two-Factor Theory**. ومضمون النظرية: أن مجموعة العوامل التي تُسبب الرضا عن العمل مستقلة عن الأسباب التي تؤدي إلى عدم الرضا وترجع المجموعة الثانية (مجموعة عدم الرضا) إلى الظروف المحيطة بالعمل (ظروف العمل، الأجر، الأمن، نوع الإشراف، العلاقة بالآخرين) وقد أطلق على هذه العوامل اسم: العوامل الوقائية **Hygiene or Maintenance**، أما المجموعة الأولى من العوامل (عوامل الرضا) فترجع إلى مضمون العمل ذاته (طبيعة العمل، الإنجاز في العمل، فرص الترقية، فرصة النمو والشهرة) وقد أطلق على هذه العوامل اسم: مجموعة العوامل الدافعة **Motivators**.

طبقاً لهذه النظرية فإن الرضا ينتج من مجموعة من العوامل تُسمى: العوامل الدافعة أو المُحفزة أما عدم الرضا فإنه ينتج عن مجموعة أخرى تُسمى: العوامل الوقائية.

(ب) **نظرية القيمة Value Theory**: من بين النظريات الهامة في الرضا عن العمل: نظرية القيمة **Value Theory** ووفقاً لهذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو عنصر من عناصره (سواء كان الأجر أو الترقية أو الشهرة أو ما شابه ذلك) تحكمها ثلاث نواح هي: (1) مقدار ما يأمل في الحصول عليه بالنسبة لهذا العنصر **How much should he be**. (2) مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر **How much is there now**. (3) أهمية هذا العنصر بالنسبة له **How important is this to you?** وبحساب الفرق بين ما يأمل فيه وما يحصل عليه فعلاً وترجيحه بالأهمية النسبية تتحدد القيمة النسبية لهذا العنصر ومن ثم درجة الرضا عنه فكلما كان الفرق كبيراً والأهمية النسبية عالية؛ كان مستوى عدم الرضا مرتفع.

### المقاييس العلمية المُستخدمة في قياس مستوى الرضا الوظيفي:

قدم علماء الاجتماع بعض المقاييس التي يتوافر لها خصائص الثبات والصدق ... ولعل أبرزها ما يلي:

- الاستبيانات التي يسعى من ورائها الباحثون الوقوف على حقيقة مُسببات الرضا الوظيفي والعناصر المؤثرة على مستوى الرضا عن العمل. وهناك نوعان من هذه المقاييس المُستخدمة الأكثر شيوعاً وهما: (Sekaran, Uma, 1992)

(أ) **مقياس Job Descriptive Index** وهو المقياس الذي يتعامل مع الوظيفة ومحتواها، والأجر ومُشتملاته وأنواعه المختلفة من المزايا ذات الارتباط بالتعويضات والعوائد، فرص النمو والترقي، وأسلوب القيادة والإشراف فضلاً عن ظروف ومكان وبيئة العمل والعلاقات الناشئة بين الأفراد في مكان العمل.

(ب) **أسلوب الأحداث الهامة أو الحرجة Critical Incidents Technique** ووفقاً لهذا الأسلوب يتم قياس الرضا عن العمل من خلال طرح مجموعة من التساؤلات ذات الارتباط بالمواقف البارزة والتي أظهر فيها الموظف أداءً مُتميزاً جعله يشعر بالرضا الوظيفي.

وبالإضافة إلى ما سبق تقديمه من النوعين من أنواع مقاييس أداء الرضا الوظيفي ... فإن الباحث يُضيف مقياساً آخرًا وهو المقياس الذي اتبعه عند القيام بالدراسة الاستطلاعية وهو المقابلات الشخصية المُتعمقة والذي يُمكن من خلاله الحصول على معلومات دقيقة وعميقة عن اتجاهات الموظفين نحو العمل.

### أبعاد الرضا الوظيفي:

أوضح كل من (جودة، 2015) و (Rotimi, et. al., 2023) أن أبعاد الرضا الوظيفي هي:

(أ) **الرضا عن الأجر:** يُعتبر الأجر هو بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية وينظر إليه الفرد لعرفان المنظمة على أهميته.

(ب) **الرضا عن محتوى العمل:** إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورًا هامًا في التأثير على درجة الرضا، ومن أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي هي: (درجة تنوع المهام، درجة السيطرة الذاتية المُتاحة للفرد، درجة استخدام الفرد لقدراته، وخبرات النجاح والفشل في العمل).

(ج) **الرضا عن فرص الترقية:** يُمكن القول بأنه كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو مُتاح فعلاً كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو مُتاح فعلاً كلما زاد رضاه عن العمل.

(د) **الرضا عن نمط الإشراف:** إن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يُقيم علاقات معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين والمودة يُحقق رضا عاليًا بين المرؤوسين عن ذلك المشرف الذي يفقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه.

(هـ) **الرضا عن جماعة العمل:** يُلاحظ أنه كلما تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يُحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرًا لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترًا لديه كلما كانت جماعة العمل سببًا لاستياء الفرد من عمله مما يُؤثر سلبيًا على درجة رضائه عن العمل.

(و) **الرضا عن ساعات العمل:** إنه بالقدر الذي تُوفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض فيه ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

(ز) **ظروف العمل المادية:** تُؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، أي على درجة رضاه عن العمل، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة والعكس صحيح.

### قياس تمكين الموظفين:

تم قياس تمكين الموظفين بالاعتماد على المقياس الذي وضعه (Hardcopf, et. al., 2021)، ويتكون هذا المقياس من ٣١ عبارة، تتم الإجابة عليها على مقياس ليكرت التدريجي المُكون من خمس نقاط تتراوح بين (١) غير موافق بشدة إلى (٥) موافق جدًا، ويُقيس أربعة أبعاد لتمكين الموظفين هي:

- (١) أداء المهام الوظيفية ويتكون من (٦) عبارات (العبارات من X1 إلى X6).
- (٢) الاستقلالية وحرية التصرف ويتكون من (١٠) عبارات (العبارات من X7 إلى X16).
- (٣) أثر وتأثير المعلومات على التمكين ويتكون من (١٠) عبارات (العبارات من X17 إلى X26).
- (٤) المشاركة في صنع القرارات ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من X27 إلى X31).

ونظرًا لأن هذا المقياس لم يُطبق كثيرًا باللغة العربية على حد علم الباحث، فقد قام الباحث بترجمته إلى اللغة العربية وإعادة ترجمته مرة أخرى إلى اللغة الانجليزية، وذلك لتحقيق أعلى درجة من التطابق بين النسخة الأصلية والنسخة المُعاد ترجمتها للغة الانجليزية. وحيث أن الأبعاد الأربعة لتمكين الموظفين قد تم الاتفاق عليها كما أشار الباحث لذلك في العديد من الدراسات السابقة، فقد قام الباحث بإجراء التحليل العاملي التوكيدي لمقياس تمكين الموظفين بأبعاده الأربعة مُتضمنة إحدى وثلاثون عبارة، وذلك لتحديد العبارات ذات معاملات الانحدار المعيارية المعنوية والتي يجب الإبقاء عليها، وتلك العبارات ذات معاملات الانحدار المعيارية غير المعنوية والتي يجب استبعادها. كما سيوضح الباحث لاحقًا في الجزء الخاص بالتحليل العاملي التوكيدي في هذا الفصل.

### الرضا عن العمل:

تم قياس الرضا عن العمل بالاعتماد على المقياس الذي وضعه (Abdeldayem, et. al., 2021) ويتكون هذا المقياس من ٢٠ عبارة، تتم الإجابة عليها على مقياس ليكرت التدريجي المُكون من خمس نقاط تتراوح بين (1) غير موافق بشدة إلى (٥) موافق جدًا، ويُقيس أربعة أبعاد للرضا عن العمل هي:

(1) الرضا عن الوظيفة ومحتوى العمل ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من Y1 إلى Y5).

(2) الرضا عن سياسة التحفيز ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من Y6 إلى Y10).

(3) الرضا عن علاقات العمل الناشئة مع الآخرين ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من Y11 إلى Y15).

(4) الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من Y16 إلى Y20).

ونظرًا لأن هذا المقياس لم يُطبق كثيرًا باللغة العربية على حد علم الباحث، فقد قام الباحث بترجمته إلى اللغة العربية وإعادة ترجمته مرة أخرى إلى اللغة الانجليزية، وذلك لتحقيق أعلى درجة من التطابق بين النسخة الأصلية والنسخة المُعاد ترجمتها للغة الانجليزية. وحيث أن الأبعاد الأربعة للرضا عن العمل قد تم الاتفاق عليها كما أشار الباحث لذلك في العديد من الدراسات السابقة، فقد قام الباحث بإجراء التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الرضا عن العمل بأبعاده الأربعة مُضمنة عشرون عبارة، وذلك لتحديد العبارات ذات معاملات الانحدار المعيارية المعنوية والتي يجب الإبقاء عليها، وتلك العبارات ذات معاملات الانحدار المعيارية غير المعنوية والتي يجب استبعادها. كما سيوضح الباحث لاحقًا في الجزء الخاص بالتحليل العاملي التوكيدي في هذا الفصل.

**مجتمع وعينة البحث:**

(أ) مجتمع البحث: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمستويات الإدارية الخمسة (محافظ، مدير عام، رئيس مركز، مدير إدارة، موظف) بإمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية، والبالغ عددهم (٢٠٠٨) موظف.

(ب) **عينة البحث:** تُشير عينة البحث إلى المفردة التي تُوجه إليها قائمة الاستقصاء؛ للإجابة عليها، ومن ثم فإن وحدة المعاينة في هذه الدراسة هم جميع العاملين بالمستويات الإدارية الخمسة (محافظ، مدير عام، رئيس مركز، مدير إدارة، موظف). لكي تكون عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، فقد كان أنسب اختيار لنوع المعاينة هو المعاينة العشوائية البسيط **Sample Random Sampling** المتناسبة مع طبيعة مجتمع البحث. وقد تم تحديد حجم العينة التي تم إجراء الدراسة الميدانية عليها؛ استناداً إلى المعادلة الآتية: (نعيم، 2009)

عند مستوى معنوية (٥ ٪)، وحدود ثقة (٩٥ ٪).

**حيث إن:**

$$N = \frac{C(C-1)}{2A + \frac{C(C-1)}{N}}$$

ن = حجم العينة المطلوب.

ح = (٥٠ ٪) للحصول علي

أ = ب ÷ ١,٩٦، حيث ب =

به: (الفرق بين النسبة في مجتمع البحث والنسبة في العينة عند مستوي ثقة (٩٥,٠)).

بتطبيق المعادلة:

$$N = \frac{(0,50 - 1) 0,50}{\left[ \frac{0,05}{1,96} \right]^2 + \frac{(0,50 - 1) 0,50}{1400}}$$

إذاً حجم العينة (ن) = 323 مفردة

رابعاً: إجراءات توزيع وجمع قوائم الاستقصاء:

قام الباحث بتوزيع ٣٤٤ قائمة استقصاء وقد تم تجميع معظم هذه الاستمارات عن طريق الرابط الإلكتروني، وقد راعي الباحث في التوزيع التمثيل الأنسب للمستويات الإدارية المختلفة. ويوضح الجدول التالي نسب الاستجابة للاستقصاء.

جدول رقم (٢/٣)  
نسب الاستجابة للاستقصاء

| عدد الاستمارات الموزعة | عدد الاستمارات المستردة | عدد الاستمارات غير الصالحة للتحليل | عدد الاستمارات التي تم إخضاعها للتحليل الإحصائي |
|------------------------|-------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------|
| ٣٤٤                    | ٣٣٣                     | ١٠                                 | ٣٢٣                                             |

المصدر: من إعداد الباحث

#### الأساليب الإحصائية:

اعتمد الباحث في تحليل البيانات واختبار صحة الفروض على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25)، وكذلك برنامج (AMOS 25) حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: (أ) توزيع مُفردات عينة البحث الداخلة في التحليل الإحصائي طبقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) وذلك من حيث العدد أو

التكرار Frequency والنسبة المئوية Percentage، وذلك باستخدام برنامج SPSS.26. (ب) التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس أبعاد تمكين الموظفين الأربعة (أداء المهام الوظيفية، الاستقلالية وحرية التصرف، أثر وتأثير المعلومات على التمكين، المشاركة في صنع القرارات)، ومقاييس أبعاد الرضا عن العمل الثلاثة (الرضا عن الوظيفة ومحتوى العمل، الرضا عن سياسة التحفيز، الرضا عن علاقات العمل الناشئة مع الآخرين، الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي)، وذلك لتحديد العبارات ذات معاملات الانحدار المعيارية المعنوية والتي يجب الإبقاء عليها، وتلك العبارات ذات معاملات الانحدار المعيارية غير المعنوية والتي يجب استبعادها. بجانب توضيح مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس تمكين الموظفين والرضا عن العمل، وحساب كل من معامل الثبات ومعامل الصدق لكل بُعد من أبعاد المتغيرات، وذلك باستخدام كل من برنامج AMOS.25 وبرنامج SPSS.26.

(ج) حساب الإحصائيات الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة. بجانب استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة، وذلك باستخدام برنامج SPSS.26. (د) استخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis لمتغيرات الدراسة، فتحليل المسار هو أحد الأشكال الأساسية للنمذجة الهيكلية بجانب التحليل العاملي التوكيدي، وإن كان الاختلاف بينهما أنه في تحليل المسار يتم التعامل مع المتغيرات الكلية للأبعاد والتي سبق معالجتها في التحليل العاملي التوكيدي كمتغيرات كامنة على أنها متغيرات مُشاهدة. ويتسم تحليل المسار بالمرونة، حيث يُمكن أن يتضمن متغيرات مستقلة متعددة ومتغيرات تابعة متعددة، وهذا غير متوفر في نموذج تحليل الانحدار الذي لا يسمح سوى بوجود متغير تابع واحد وذلك باستخدام برنامج AMOS.25.

#### الإحصائيات الوصفية:

| م                                       | المتغيرات                                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الترتيب |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| أولاً: المتغير المستقل (تمكين الموظفين) |                                                                                                    |                 |                   |                |         |
| (أ) البُعد الأول: أداء المهام الوظيفية  |                                                                                                    |                 |                   |                |         |
| 1                                       | مهام وصلاحيات ومسؤوليات الوظيفة التي أشغلها في الإمارة واضحة ومحددة.                               | 4.02            | 1.047             | 26.07%         | ٣       |
| 2                                       | يشعُرني رئيسي المباشر في الإدارة التي أعمل بها بأهمية المهام الوظيفية التي أقوم بأدائها.           | 4.19            | 1.025             | 24.44%         | ١       |
| 3                                       | أداء مهامي الوظيفية مُطابقة تماماً لما تتضمنه بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بالمسمى الوظيفي الخاص بي. | 3.54            | 1.399             | 39.54%         | ٦       |

|                                                     |                                                                                                                                    |      |       |        |    |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|--------|----|
| 4                                                   | تحرص الإدارة على الحث باستمرار على الإتيان بأفكار مُستحدثة غير تقليدية لأداء العمل ومعالجة المشاكل التي تواجهني.                   | 3.77 | 1.154 | 30.57% | ٥  |
| 5                                                   | رئيسي المباشر يُشعرنى دائماً بالثقة في قدراتي ومهاراتي على أداء مهامى الوظيفية.                                                    | 4.11 | 1.061 | 25.80% | ٢  |
| 6                                                   | تسمح الإدارة لموظفيها بالتعبير عن آرائهم في الأمور المتعلقة بإدارة العمل وتنفيذ المهام والأعمال والأنشطة الخاصة بالإدارة.          | 3.84 | 1.097 | 28.58% | ٤  |
| (ب) البُعد الثاني: الاستقلالية وحرية التصرف         |                                                                                                                                    |      |       |        |    |
| 1                                                   | الإدارة العليا تُدعم الموظفين في أداء المهام بحرية واستقلالية.                                                                     | 3.51 | 1.252 | 35.66% | ١٠ |
| 2                                                   | يمتلك الموظفون تصوراً متكاملاً عما تُريد أن تكون عليه الوحدات التنظيمية التابعة للإدارة.                                           | 3.67 | 1.073 | 29.20% | ٤  |
| 3                                                   | الموظفون يعلمون تماماً الغرض الأساسي من وجود الإدارة التي يعملون فيها التابعة للإدارة.                                             | 4.10 | 0.890 | 21.70% | ١  |
| 4                                                   | الموظفون لديهم القدرة على تصحيح الأخطاء دونما حاجة إلى موافقات من الجهات الأعلى.                                                   | 3.70 | 1.054 | 28.46% | ٣  |
| 5                                                   | يتصرف الموظفون بحرية كاملة لاقتناص الفرص المتاحة التي تُحقق مصلحة العمل.                                                           | 3.77 | 1.122 | 29.74% | ٥  |
| 6                                                   | يتم طرح أفكار الموظفين ومناقشتها بحرية مع ذوي العلاقة في الإدارة.                                                                  | 3.59 | 1.209 | 33.71% | ٩  |
| 7                                                   | تُرحب الإدارة بما يُقدمه الموظفون من مبادرات ومقترحات للتطوير والتحسين المستمر.                                                    | 3.76 | 1.129 | 30.02% | ٧  |
| 8                                                   | تسمح الإدارة باتخاذ القرارات في الأعمال الروتينية التي لا تتعدى حدود الصلاحيات والسلطات الوظيفية دون الرجوع إلى الرؤساء المباشرين. | 3.71 | 1.112 | 29.96% | ٦  |
| 9                                                   | يمتلك الموظفون حرية التصرف السريع والاستقلالية للتعامل مع المواقف الطارئة.                                                         | 3.69 | 1.130 | 30.66% | ٨  |
| 10                                                  | الموظفون يعرفون حدود تصرفاتهم ومراقبة أنفسهم دونما حاجة لرعاية الآخرين.                                                            | 3.98 | 0.957 | 24.02% | ٢  |
| (ج) البُعد الثالث: أثر وتأثير المعلومات على التمكين |                                                                                                                                    |      |       |        |    |
| 1                                                   | تحرص الإدارة على توفير المعلومات اللازمة للموظفين أولاً بأول.                                                                      | 3.77 | 1.129 | 29.92% | ٩  |
| 2                                                   | يحصل الموظف على كل المعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال والمهام بالسرعة الواجبة.                                                       | 3.91 | 1.026 | 26.27% | ٥  |
| 3                                                   | لا قيود على حرية الوصول إلى المعلومات المطلوبة لإنجاز المهام.                                                                      | 3.67 | 1.073 | 29.20% | ٨  |
| 4                                                   | بعض المعلومات لها طابع السرية ولا يُسمح بالاطلاع عليها.                                                                            | 4.25 | 0.817 | 19.22% | ١  |
| 5                                                   | الأسلوب المُتبع من جانب الإدارة العليا والإدارة التي أنتمي إليها يُزيد من ثقتي بذاتي.                                              | 3.78 | 1.226 | 32.46% | ١٠ |
| 6                                                   | تحرص الإدارة على التعامل مع المعلومات وفق أسبقيات تحمل درجات سرية متفاوتة (سري للغاية / سري ...).                                  | 4.02 | 0.924 | 23.01% | ٣  |
| 7                                                   | إتاحة المعلومات لجميع الموظفين حالياً له تأثير إيجابي على مستوى الأداء المؤسسي.                                                    | 3.95 | 0.956 | 24.21% | ٤  |
| 8                                                   | الموظفون على إلمام كامل وفهم لأدوارهم بسبب الإتاحة المطلقة المسموح بها لهم فيما يتعلق بالبيانات والمعلومات.                        | 3.74 | 1.010 | 26.99% | ٧  |
| 9                                                   | المعلومات المتاحة للموظفين حقت وتُحقق توحيداً في رؤية وفلسفة الهيئة ووضوح الأهداف المُخطط تحقيقها.                                 | 3.74 | 1.004 | 26.87% | ٦  |
| 10                                                  | إتاحة البيانات والمعلومات الكافية للموظفين يجعلهم أكثر إلماماً وقناعة بقرارات الإدارة العليا.                                      | 4.08 | 0.895 | 21.93% | ٢  |
| (د) البُعد الرابع: المشاركة في صنع القرارات         |                                                                                                                                    |      |       |        |    |
| 1                                                   | تُهيئ الإدارة بيئة ملائمة للتعامل مع المشكلات والأزمات بتشجيع الموظفين وتحفيزهم على المشاركة في صناعة القرارات.                    | 3.68 | 1.136 | 30.84% | ٣  |
| 2                                                   | "دع كل موظف يُعبر عن آرائه وأفكاره، حتى لو تعارضت مع قيود أنظمة العمل" تلك هي فلسفة وآلية التنفيذ التي تؤمن بها الإدارة في الهيئة. | 3.50 | 1.151 | 32.91% | ٥  |
| 3                                                   | يسبق اتخاذ القرارات دراسات مُستفيضة وبحث عميق لكافة النقاط في مرحلة صنع القرارات.                                                  | 3.84 | 1.064 | 27.73% | ١  |

|                                                             |                                                                                                                                                                                                  |                 |                   |                |         |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 4                                                           | هناك تعليمات صادرة من الإدارة العليا للقائمين على إدارة الموارد البشرية والتدريب بالاهتمام الكبير بتدريب منسوبي الإمارة على مهارات تشخيص وتحديد وتحليل المشكلات والازمات لصناعة القرارات الذكية. | 3.74            | 1.183             | 31.66%         | ٤       |
| م                                                           | المتغيرات                                                                                                                                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الترتيب |
| 5                                                           | الرؤساء المباشرين يسمحوا للموظفين بالمشاركة في التخطيط لمواجهة مشكلات العمل المتوقعة في المستقبل.                                                                                                | 3.74            | 1.087             | 29.05%         | ٢       |
| المتغير التابع (الرضا عن العمل)                             |                                                                                                                                                                                                  |                 |                   |                |         |
| (أ) البُعد الأول: الرضا عن الوظيفة ومحتوي العمل             |                                                                                                                                                                                                  |                 |                   |                |         |
| 1                                                           | تتفق الوظيفة التي أشغلها مع مؤهلي العلمي.                                                                                                                                                        | 3.59            | 1.263             | 35.15%         | ٤       |
| 2                                                           | الوظيفة الحالية تتوافق مع مهاراتي الشخصية.                                                                                                                                                       | 3.72            | 1.229             | 33.00%         | ٢       |
| 3                                                           | الوظيفة التي أشغلها حالياً تُتيح لي فرصة الاتيان بأفكار ابتكارية لعلاج المشاكل القائمة أو المتوقع حدوثها.                                                                                        | 3.82            | 1.150             | 30.09%         | ١       |
| 4                                                           | محتوي العمل وواجبات الوظيفة الحالية تتوافق تماماً مع طموحاتي.                                                                                                                                    | 3.66            | 1.211             | 33.06%         | ٣       |
| 5                                                           | الوظيفة الحالية مُرهقة وصلاحياتها محدودة ومُملة.                                                                                                                                                 | 3.19            | 1.277             | 40.08%         | ٥       |
| (ب) البُعد الثاني: الرضا عن سياسة التحفيز                   |                                                                                                                                                                                                  |                 |                   |                |         |
| 1                                                           | الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع الوظيفة ومحتواها.                                                                                                                                                  | 3.11            | 1.315             | 42.22%         | ٤       |
| 2                                                           | راتبي الحالي يكفي بالكاد الضرورات المعيشية.                                                                                                                                                      | 3.65            | 1.285             | 35.20%         | ١       |
| 3                                                           | سياسة التحفيز الدافعة للأداء العالي يتم صرفها للمستحقين بصورة فورية.                                                                                                                             | 3.00            | 1.365             | 45.50%         | ٥       |
| 4                                                           | النظام الحالي المطبق في التعويضات والعوائد مُرتبط بالأداء الفعلي المُحقق.                                                                                                                        | 3.14            | 1.199             | 38.19%         | ٣       |
| 5                                                           | المكافآت والمزايا المالية الأخرى المُستحقة للكوادر البشرية في الإدارة تُدفع وفق نظام الحوافز الجماعية وليست الفردية.                                                                             | 3.21            | 1.210             | 37.70%         | ٢       |
| (ج) البُعد الثالث: الرضا عن علاقات العمل الناشئة مع الآخرين |                                                                                                                                                                                                  |                 |                   |                |         |
| 1                                                           | هناك انسجام شخصي مع أعضاء فرق العمل.                                                                                                                                                             | 4.06            | 0.845             | 20.82%         | ١       |
| 2                                                           | وجود انتماءات مهنية واحدة على مستوى جماعة العمل.                                                                                                                                                 | 3.85            | 0.878             | 22.78%         | ٣       |
| 3                                                           | تقارب قيم العمل والقيم الإنسانية مع القيم التنظيمية لدى الموظفين في الإدارة.                                                                                                                     | 4.04            | 0.861             | 21.30%         | ٢       |
| 4                                                           | تباعد درجات الثقافة والنواحي العلمية والفكرية بين أفراد قوة العمل.                                                                                                                               | 3.83            | 0.930             | 24.29%         | ٤       |
| 5                                                           | طبيعة مجال العمل تُفرض الالتزام ووجوبية تنفيذ الأوامر دونما اعتبار لأية جوانب أخرى.                                                                                                              | 3.84            | 0.943             | 24.58%         | ٥       |
| (د) البُعد الرابع: الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي     |                                                                                                                                                                                                  |                 |                   |                |         |
| 1                                                           | من المُشاهد عملياً عدم وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي في الإدارة التي نعمل فيها.                                                                                                       | 3.56            | 1.100             | 30.93%         | ١       |
| 2                                                           | سياسة الترقّيات تخضع لنظام الأقدمية المطلقة.                                                                                                                                                     | 3.18            | 1.283             | 40.32%         | ٥       |
| 3                                                           | لقناعة القائمين على إدارة العمل بأهمية التدريب واستمراره يتم تأهيل وتطوير الكوادر البشرية بالإمارة وليس لغرض شغل الوظائف الأعلى فقط.                                                             | 3.57            | 1.119             | 31.35%         | ٢       |
| 4                                                           | أسلوب الاشراف والقيادة المطبق يُرضيني لارتباطه بأسس العدالة والضوابط الموضوعية.                                                                                                                  | 3.48            | 1.272             | 36.54%         | ٤       |
| 5                                                           | ظروف ومكان بيئة العمل صعبة جداً، ومن ثم تُمثل أحد مُعوقات تحقيق تمكين الموظفين من وجهة نظري.                                                                                                     | 3.59            | 1.148             | 31.99%         | ٣       |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق رقم (2/4) ما يلي:

**المتغير المستقل (تمكين الموظفين):**

(أ) البُعد الأول: أداء المهام الوظيفية:

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (مهام وصلاحيات ومسؤوليات الوظيفة التي أشغلها في الإمارة واضحة ومُحددة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٢)، وانحراف معياري قدره (١,٠٤٧)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٦,٠٧)، وتقع العبارة (مهام وصلاحيات ومسؤوليات الوظيفة التي أشغلها في الإمارة واضحة ومحددة) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يُشعرني رئيسي المباشر في الإدارة التي أعمل بها بأهمية المهام الوظيفية التي أقوم بأدائها) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,١٩)، وانحراف معياري قدره (١,٠٢٥)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٤,٤٤)، وتقع العبارة (يُشعرني رئيسي المباشر في الإدارة التي أعمل بها بأهمية المهام الوظيفية التي أقوم بأدائها) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (أداء مهامي الوظيفية مُطابقة تمامًا لما تتضمنه بطاقة الوصف الوظيفي الخاص بالمسمى الوظيفي الخاص بي) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٤)، وانحراف معياري قدره (١,٣٩٩)، ومعامل اختلاف بلغ (٣٩,٥٤)، وتقع العبارة (أداء مهامي الوظيفية مُطابقة تمامًا لما تتضمنه بطاقة الوصف الوظيفي الخاص بالمسمى الوظيفي الخاص بي) في المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تحرص الإدارة على الحث باستمرار على الإتيان بأفكار مُستحدثة غير تقليدية لأداء العمل ومُعالجة المشاكل التي تُواجهني) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٧)، وانحراف معياري قدره (١,١٥٤)، ومعامل اختلاف بلغ (٣٠,٥٧)، وتقع العبارة (تحرص الإدارة على الحث باستمرار على الإتيان بأفكار مُستحدثة غير تقليدية لأداء العمل ومُعالجة المشاكل التي تُواجهني) في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (رئيسي المباشر يُشعرني دائمًا بالثقة في قدراتي ومهاراتي على أداء مهامي الوظيفية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,١١)، وانحراف معياري قدره (١,٠٦١)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٥,٨٠)، وتقع العبارة (رئيسي المباشر يُشعرني دائمًا بالثقة في قدراتي ومهاراتي على أداء مهامي الوظيفية) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تسمح الإدارة لموظفيها بالتعبير عن آرائهم في الأمور المُتعلقة بإدارة العمل وتنفيذ المهام والأعمال والأنشطة الخاصة بالإدارة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٤)، وانحراف معياري قدره (١,٠٩٧)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٨,٥٨)، وتقع العبارة (تسمح الإدارة لموظفيها بالتعبير عن آرائهم في الأمور المُتعلقة بإدارة العمل وتنفيذ المهام والأعمال والأنشطة الخاصة بالإدارة) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.

#### (ب) البُعد الثاني: الاستقلالية وحرية التصرف:

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (الإدارة العليا تُدعم الموظفين في أداء المهام بحرية واستقلالية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٥١)، وانحراف معياري قدره (١,٢٥٢)، ومعامل اختلاف بلغ (٣٥,٦٦)، وتقع العبارة (الإدارة العليا تُدعم الموظفين في أداء المهام بحرية واستقلالية) في المرتبة العاشرة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يمتلك الموظفون تصورًا متكاملًا عما تريد أن تكون عليه الوحدات التنظيمية التابعة للإدارة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره

(٣,٦٧)، وانحراف معياري قدرة (١,٠٧٣)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٩,٢٠)، وتقع العبارة (يمتلك الموظفون تصورًا مُتكاملًا عما تريد أن تكون عليه الوحدات التنظيمية التابعة للإدارة) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (الموظفون يعلمون تمامًا الغرض الأساسي من وجود الإدارة التي يعملون فيها التابعة للإمارة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,١٠)، وانحراف معياري قدرة (٠,٨٩٠)، ومعامل اختلاف بلغ (٢١,٧٠)، وتقع العبارة (الموظفون يعلمون تمامًا الغرض الأساسي من وجود الإدارة التي يعملون فيها التابعة للإمارة) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (الموظفون لديهم القدرة على تصحيح الأخطاء دونما حاجة إلى موافقات من الجهات الأعلى) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٠)، وانحراف معياري قدرة (١,٠٥٤)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٨,٤٦)، وتقع العبارة (الموظفون لديهم القدرة على تصحيح الأخطاء دونما حاجة إلى موافقات من الجهات الأعلى) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يتصرف الموظفون بحرية كاملة لاقتناص الفرص المتاحة التي تُحقق مصلحة العمل) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٧)، وانحراف معياري قدرة (١,١٢٢)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٩,٧٤)، وتقع العبارة (يتصرف الموظفون بحرية كاملة لاقتناص الفرص المتاحة التي تُحقق مصلحة العمل) في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يتم طرح أفكار الموظفين ومناقشتها بحرية مع ذوي العلاقة في الإدارة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٩)، وانحراف معياري قدرة (١,٢٠٩)، ومعامل اختلاف بلغ (٣٣,٧١)، وتقع العبارة (يتم طرح أفكار الموظفين ومناقشتها بحرية مع ذوي العلاقة في الإدارة) في المرتبة التاسعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تُرحب الإدارة بما يُقدمه الموظفون من مبادرات ومقترحات للتطوير والتحسين المستمر) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٦)، وانحراف معياري قدرة (١,١٢٩)، ومعامل اختلاف بلغ (٣٠,٠٢)، وتقع العبارة (تُرحب الإدارة بما يُقدمه الموظفون من مبادرات ومقترحات للتطوير والتحسين المستمر) في المرتبة السابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تسمح الإدارة باتخاذ القرارات في الأعمال الروتينية التي لا تتعدى حدود الصلاحيات والسلطات الوظيفية دون الرجوع إلى الرؤساء المباشرين) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٧١)، وانحراف معياري قدرة (١,١١٢)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٩,٩٦)، وتقع العبارة (تسمح الإدارة باتخاذ القرارات في الأعمال الروتينية التي لا تتعدى حدود الصلاحيات والسلطات الوظيفية دون الرجوع إلى الرؤساء المباشرين) في المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يمتلك الموظفون حرية التصرف السريع والاستقلالية للتعامل مع المواقف الطارئة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٩)، وانحراف معياري قدرة (١,١٣٠)، ومعامل اختلاف بلغ (٣٠,٦٦)، وتقع العبارة (يمتلك

الموظفون حرية التصرف السريع والاستقلالية للتعامل مع المواقف الطارئة) في المرتبة الثامنة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (الموظفون يعرفون حدود تصرفاتهم ومراقبة أنفسهم دونما حاجة لرقابة الآخرين) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٨)، وانحراف معياري قدرة (٠,٩٥٧)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٤,٠٢)، وتقع العبارة (الموظفون يعرفون حدود تصرفاتهم ومراقبة أنفسهم دون ما حاجة لرقابة الآخرين) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.

(ج) البُعد الثالث: أثر وتأثير المعلومات على التمكين:

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تحرص الإدارة على توفير المعلومات اللازمة للموظفين أولاً بأول) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٧)، وانحراف معياري قدرة (١,١٢٩)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٩,٩٢)، وتقع العبارة (تحرص الإدارة على توفير المعلومات اللازمة للموظفين أولاً بأول) في المرتبة التاسعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يحصل الموظف على كل المعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال والمهام بالسرعة الواجبة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٩١)، وانحراف معياري قدرة (١,٠٢٦)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٦,٢٧)، وتقع العبارة (يحصل الموظف على كل المعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال والمهام بالسرعة الواجبة) في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (لا قيود على حرية الوصول إلى المعلومات المطلوبة لإنجاز المهام) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٧)، وانحراف معياري قدرة (١,٠٧٣)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٩,٢٠)، وتقع العبارة (لا قيود على حرية الوصول إلى المعلومات المطلوبة لإنجاز المهام) في المرتبة الثامنة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (بعض المعلومات لها طابع السرية ولا يُسمح بالاطلاع عليها) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٥)، وانحراف معياري قدرة (٠,٨١٧)، ومعامل اختلاف بلغ (١٩,٢٢)، وتقع العبارة (بعض المعلومات لها طابع السرية ولا يُسمح بالاطلاع عليها) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (الأسلوب المُتبع من جانب الإدارة العليا والإدارة التي أنتمي إليها يُزيد من ثقتي بذاتي) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٨)، وانحراف معياري قدرة (١,٢٢٦)، ومعامل اختلاف بلغ (٣٢,٤٦)، وتقع العبارة (الأسلوب المُتبع من جانب الإدارة العليا والإدارة التي أنتمي إليها يُزيد من ثقتي بذاتي) في المرتبة العاشرة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تحرص الإدارة على التعامل مع المعلومات وفق أسبقيات تحمل درجات سرية متفاوتة "سري للغاية / سري...") يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٢)، وانحراف معياري قدرة (٠,٩٢٤)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٣,٠١)، وتقع العبارة (تحرص الإدارة على التعامل مع المعلومات وفق أسبقيات تحمل درجات سرية متفاوتة "سري للغاية / سري...") في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (إتاحة المعلومات لجميع الموظفين حالياً له تأثير إيجابي على مستوى الأداء المؤسسي) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٥)،

- وانحراف معياري قدرة (٠,٩٥٦)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٤,٢١)، وتقع العبارة (إتاحة المعلومات لجميع الموظفين حالياً له تأثير إيجابي على مستوى الأداء المؤسسي) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (الموظفون على إلمام كامل وفهمًا لأدوارهم بسبب الإتاحة المطلقة المسموح بها لهم فيما يتعلق بالبيانات والمعلومات) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٤)، وانحراف معياري قدرة (١,٠١٠)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٦,٩٩)، وتقع العبارة (الموظفون على إلمام كامل وفهمًا لأدوارهم بسبب الإتاحة المطلقة المسموح بها لهم فيما يتعلق بالبيانات والمعلومات) في المرتبة السابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (المعلومات المتاحة للموظفين حققت وتُحقق توحيداً في رؤية وفلسفة الهيئة ووضوح الأهداف المُخطط تحقيقها) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٤)، وانحراف معياري قدرة (١,٠٠٤)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٦,٨٧)، وتقع العبارة (المعلومات المتاحة للموظفين حققت وتُحقق توحيداً في رؤية وفلسفة الهيئة ووضوح الأهداف المُخطط تحقيقها) في المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (إتاحة البيانات والمعلومات الكافية للموظفين يجعلهم أكثر إلماماً وقناعة بقرارات الإدارة العليا) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٨)، وانحراف معياري قدرة (٠,٨٩٥)، ومعامل اختلاف بلغ (٢١,٩٣)، وتقع العبارة (إتاحة البيانات والمعلومات الكافية للموظفين يجعلهم أكثر إلماماً وقناعة بقرارات الإدارة العليا) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.

#### (د) البُعد الرابع: المشاركة في صنع القرارات:

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تُهيئ الإدارة بيئة ملائمة للتعامل مع المشكلات والأزمات بتشجيع الموظفين وتحفيزهم على المشاركة في صناعة القرارات) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٨)، وانحراف معياري قدرة (١,١٣٦)، ومعامل اختلاف بلغ (٣٠,٨٤)، وتقع العبارة (تُهيئ الإدارة بيئة ملائمة للتعامل مع المشكلات والأزمات بتشجيع الموظفين وتحفيزهم على المشاركة في صناعة القرارات) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة ("دع كل موظف يُعبّر عن آرائه وأفكاره، حتى لو تعارضت مع قيود أنظمة العمل" تلك هي فلسفة وآلية التنفيذ التي تُؤمن بها الإدارة في الهيئة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٠)، وانحراف معياري قدرة (١,١٥١)، ومعامل اختلاف بلغ (٣٢,٩١)، وتقع العبارة ("دع كل موظف يُعبّر عن آرائه وأفكاره، حتى لو تعارضت مع قيود أنظمة العمل" تلك هي فلسفة وآلية التنفيذ التي تُؤمن بها الإدارة في الهيئة) في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يسبق اتخاذ القرارات دراسات مُستفيضة وبحث عميق لكافة النقاط في مرحلة صنع القرارات) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٤)، وانحراف معياري قدرة (١,٠٦٤)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٧,٧٣)، وتقع العبارة (يسبق اتخاذ القرارات دراسات مُستفيضة وبحث عميق لكافة النقاط في مرحلة صنع القرارات) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (هناك تعليمات صادرة من الإدارة العليا للقائمين على إدارة الموارد البشرية والتدريب بالاهتمام الكبير بتدريب منسوبي الإمارة على مهارات تشخيص وتحديد وتحليل المشكلات والأزمات لصناعة القرارات الذكية) تتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٤)، وانحراف معياري قدره (١,١٨٣)، ومعامل اختلاف بلغ (٣١,٦٦)، وتقع العبارة (هناك تعليمات صادرة من الإدارة العليا للقائمين على إدارة الموارد البشرية والتدريب بالاهتمام الكبير بتدريب منسوبي الإمارة على مهارات تشخيص وتحديد وتحليل المشكلات والأزمات لصناعة القرارات الذكية) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (الرؤساء المباشرين يسمحوا للموظفين بالمشاركة في التخطيط لمواجهة مشكلات العمل المُتوقعة في المستقبل) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٤)، وانحراف معياري قدره (١,٠٨٧)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٩,٠٥)، وتقع العبارة (الرؤساء المباشرين يسمحوا للموظفين بالمشاركة في التخطيط لمواجهة مشكلات العمل المُتوقعة في المستقبل) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة.

#### • ويتضح بالنسبة للمتغير المستقل تمكين الموظفين:

- أن المستوى الكلي للمتغير المستقل تمكين الموظفين لإمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة، كان يتسم بالميل إلى الإيجابية، وبدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٨١٢٧)، والانحراف المعياري قدره (٠,٨٠٦٧٢)، ومعامل اختلاف بلغ (٢١,١٦)، والذي يُشير إلى اتفاق معظم آراء المستقصي منهم على ذلك.

#### • بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل تمكين الموظفين:

- يُلاحظ من الجدول السابق (3/4) أن بُعد أداء المهام الوظيفية يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٩١٢)، وانحراف معياري قدره (٠,٩٣٤٨)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٣,٩٠)، ويقع بُعد أداء المهام الوظيفية في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية.
- كما يُلاحظ من الجدول السابق أن بُعد الاستقلالية وحرية التصرف يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٤٩)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٦٠٤)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٢,٩٥)، ويقع بُعد الاستقلالية وحرية التصرف في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية.
- كما يُلاحظ أيضاً من الجدول أن بُعد أثر وتأثير المعلومات على التمكين يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٩١)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٧٨٢)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٠,٠٠)، ويقع بُعد أثر وتأثير المعلومات على التمكين في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية.
- كما يُلاحظ أيضاً من الجدول أن بُعد المشاركة في صنع القرارات يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٩٩)، وانحراف معياري قدره (٠,٩٦٠١)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٥,٩٦)، ويقع بُعد المشاركة في صنع القرارات في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية.

#### • بالنسبة للمتغير التابع الرضا عن العمل:

- أن المستوى الكلي للمتغير التابع الرضا عن العمل لإمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية محل الدراسة، كان يتسم بالميل إلى الإيجابية، وبدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٥٥٤٨)، والانحراف المعياري قدره (٠,٦٦٢٠٤)، ومعامل اختلاف بلغ (١٨,٦٢)، والذي يُشير إلى اتفاق معظم آراء المستقصي منهم على ذلك.

#### • بالنسبة لأبعاد المتغير التابع الرضا عن العمل:

- يُلاحظ من الجدول السابق (3/4) أن بُعد الرضا عن الوظيفة ومحتوى العمل يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٩٨)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٤٥٩)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٣,٥١)، ويقع بُعد الرضا عن الوظيفة ومحتوى العمل في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية.
- كما يُلاحظ من الجدول السابق أن بُعد الرضا عن سياسة التحفيز يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٢٣)، وانحراف معياري قدره (٠,٩٤٦٣)، ومعامل اختلاف بلغ (٢٩,٣٦)، ويقع بُعد الرضا عن سياسة التحفيز في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية.
- كما يُلاحظ أيضاً من الجدول أن بُعد الرضا عن علاقات العمل الناشئة مع الآخرين يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٢٣)، وانحراف معياري قدره (٠,٦٤٩٤)، ومعامل اختلاف بلغ (١٦,٥٥)، ويقع بُعد الرضا عن علاقات العمل الناشئة مع الآخرين في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية.
- كما يُلاحظ أيضاً من الجدول أن بُعد الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٧٦)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٦١٠)، ومعامل اختلاف بلغ (٢١,٨٩)، ويقع بُعد الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية.

#### ثانياً: تحليل الارتباط:

##### (أ) اختبار الفرض الرئيسي الأول:

من أجل اختبار الفرض الرئيسي الأول الذي ينص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ومتغيرات الدراسة (المناخ التنظيمي، تمكين الموظفين، الرضا عن العمل)، من أجل تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل من المتغيرات المستقلة (تمكين الموظفين والأبعاد المكونة له)، والمتغير الوسيط (المناخ التنظيمي والأبعاد المكونة له) وكذلك المتغير التابع (الرضا عن العمل والأبعاد المكونة له)، وهو ما يتضح من مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل تمكين الموظفين (أداء المهام الوظيفية، الاستقلالية وحرية التصرف، أثر وتأثير المعلومات على التمكين، المشاركة في صنع القرارات)، وأبعاد المناخ التنظيمي كمتغير وسيط (المناخ البيئي في مكان العمل، نمط القيادة في العمل، ظروف العمل المادية وغير المادية)، وأبعاد الرضا عن العمل (الرضا عن الوظيفة ومحتوى العمل، الرضا عن سياسة التحفيز، الرضا عن علاقات العمل الناشئة مع الآخرين، الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي)، كمتغير تابع ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (4/4):

جدول رقم (4/4)  
تحليل الارتباط بين متغيرات البحث

| بيان                                     | أداء المهام الوظيفية | الاستقلالية وحرية التصرف | أثر وتأثير المعلومات على التمكين | المشاركة في صنع القرارات | الرضا عن الوظيفة ومحتوى العمل | الرضا عن سياسة التحفيز | الرضا عن علاقات العمل الناشئة مع الآخرين | الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي | المناخ البيئي في مكان العمل | نمط القيادة في العمل | ظروف العمل المادية وغير المادية |
|------------------------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|-------------------------------|------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|----------------------|---------------------------------|
| أداء المهام الوظيفية                     | 1                    |                          |                                  |                          |                               |                        |                                          |                                      |                             |                      |                                 |
| الاستقلالية وحرية التصرف                 | .800**               | 1                        |                                  |                          |                               |                        |                                          |                                      |                             |                      |                                 |
| أثر وتأثير المعلومات على التمكين         | .796**               | .836**                   | 1                                |                          |                               |                        |                                          |                                      |                             |                      |                                 |
| المشاركة في صنع القرارات                 | .734**               | .696**                   | .830**                           | 1                        |                               |                        |                                          |                                      |                             |                      |                                 |
| الرضا عن الوظيفة ومحتوى العمل            | .514**               | .537**                   | .528**                           | .579**                   | 1                             |                        |                                          |                                      |                             |                      |                                 |
| الرضا عن سياسة التحفيز                   | .510**               | .510**                   | .616**                           | .678**                   | .628**                        | 1                      |                                          |                                      |                             |                      |                                 |
| الرضا عن علاقات العمل الناشئة مع الآخرين | .485**               | .554**                   | .629**                           | .546**                   | .547**                        | .546**                 | 1                                        |                                      |                             |                      |                                 |
| الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي     | .429**               | .439**                   | .527**                           | .565**                   | .538**                        | .671**                 | .471**                                   | 1                                    |                             |                      |                                 |
| المناخ البيئي في مكان العمل              | .740**               | .751**                   | .821**                           | .836**                   | .670**                        | .713**                 | .679**                                   | .670**                               | 1                           |                      |                                 |
| نمط القيادة في العمل                     | .758**               | .750**                   | .802**                           | .788**                   | .548**                        | .642**                 | .516**                                   | .510**                               | .847**                      | 1                    |                                 |
| ظروف العمل المادية وغير المادية          | .673**               | .715**                   | .744**                           | .730**                   | .592**                        | .727**                 | .495**                                   | .588**                               | .798**                      | .794**               | 1                               |

\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪.  
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

#### يتضح من نتائج الجدول (4/4) ما يلي:

- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل تمكين الموظفين وبين المتغير التابع الرضا عن العمل، وتُوجد علاقة موجبة ذو دلالة إحصائية بين المتغير التابع الرضا عن العمل وجميع محاور المتغير المستقل تمكين الموظفين بشكل فردي كل محور على حده (أداء المهام الوظيفية، الاستقلالية وحرية التصرف، أثر وتأثير المعلومات على التمكين، المشاركة في صنع القرارات).
- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل تمكين الموظفين وبين جميع أبعاده (أداء المهام الوظيفية، الاستقلالية وحرية التصرف، أثر وتأثير المعلومات على التمكين، المشاركة في صنع القرارات)، وبين بعضهم البعض ويتضح منه وجود ارتباط ثنائي معنوي موجب متوسط وفوق المتوسط بين جميع أبعاد تمكين الموظفين.
- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع الرضا عن العمل وبين جميع أبعاده (الرضا عن الوظيفة ومحتوى العمل، الرضا عن سياسة التحفيز، الرضا عن علاقات العمل الناشئة مع الآخرين، الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي)، وبين بعضهم البعض ويتضح منه وجود ارتباط ثنائي معنوي موجب متوسط وفوق المتوسط بين جميع أبعاد الرضا عن العمل.
- تشير معاملات الارتباط بين الأبعاد التفصيلية المختلفة لمتغيرات الدراسة إلى أنها في علاقتها الموجبة بين المتغير المستقل تمكين الموظفين وجميع محاوره على أفراد وعلاقتها المتغير التابع الرضا عن العمل لم تتجاوز حدما (\*\*377، \*\*.859) لكيلا يكون هناك ارتباط عال بينهما مما استدعي دمج بعض المتغيرات مع بعضها البعض، وهذا يُعزز من درجة التأكد من استقلالية المتغيرات وعدم تداخلها مع بعضها البعض.

#### ويُوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات لتمكين الموظفين والرضا عن العمل:

##### جدول رقم (5/4)

##### نتائج اختبار تحليل المسارات لتمكين الموظفين والرضا عن العمل

| المسار المباشر                                                      | قيمة معامل المسار | مستوى المعنوية |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------|
| أداء المهام الوظيفية ← الرضا عن الوظيفة ومحتوى العمل                | .313              | ***            |
| أداء المهام الوظيفية ← الرضا عن سياسة التحفيز                       | .200              | ***            |
| أداء المهام الوظيفية ← الرضا عن علاقات العمل الناشئة مع الآخرين     | .061              | .192           |
| أداء المهام الوظيفية ← الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي         | .043              | .378           |
| الاستقلالية وحرية التصرف ← الرضا عن الوظيفة ومحتوى العمل            | .196              | ***            |
| الاستقلالية وحرية التصرف ← الرضا عن سياسة التحفيز                   | -.112             | .011           |
| الاستقلالية وحرية التصرف ← الرضا عن علاقات العمل الناشئة مع الآخرين | .074              | .115           |
| الاستقلالية وحرية التصرف ← الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي     | -.027             | .582           |
| أثر وتأثير المعلومات على التمكين ← الرضا عن الوظيفة ومحتوى العمل    | -.153             | ***            |

|     |      |                                                                             |
|-----|------|-----------------------------------------------------------------------------|
| *** | .183 | أثر وتأثير المعلومات على التمكين ← الرضا عن سياسة التحفيز                   |
| *** | .406 | أثر وتأثير المعلومات على التمكين ← الرضا عن علاقات العمل الناشئة مع الآخرين |
| *** | .540 | أثر وتأثير المعلومات على التمكين ← الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي     |
|     | .070 | المشاركة في صنع القرارات ← الرضا عن الوظيفة ومحتوى العمل                    |
| *** | .430 | المشاركة في صنع القرارات ← الرضا عن سياسة التحفيز                           |
| *** | .523 | المشاركة في صنع القرارات ← الرضا عن علاقات العمل الناشئة مع الآخرين         |
| *** | .201 | المشاركة في صنع القرارات ← الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي             |

\*\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهري عند مستوى معنوية ١٪.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يُوجد تأثير معنوي إيجابي لُبعد أداء المهام الوظيفية على بُعدين من أبعاد الرضا عن العمل (الرضا عن الوظيفة ومحتوى العمل، الرضا عن سياسة التحفيز) حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهما (٠,٣١٣)، (٠,٢٠٠) على التوالي، وخرج من النموذج بُعدي (الرضا عن علاقات العمل الناشئة مع الآخرين، الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي) لعدم معنويتهما.
  - يُوجد تأثير معنوي إيجابي لُبعد الاستقلالية وحرية التصرف على بُعد واحد فقط من أبعاد الرضا عن العمل (الرضا عن الوظيفة ومحتوى العمل) حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠,١٩٦)، وخرج من النموذج ثلاثة أبعاد (الرضا عن سياسة التحفيز، الرضا عن علاقات العمل الناشئة مع الآخرين، الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي) لعدم معنويتهم.
  - يُوجد تأثير معنوي إيجابي لُبعد أثر وتأثير المعلومات على التمكين على جميع أبعاد الرضا عن العمل (الرضا عن الوظيفة ومحتوى العمل، الرضا عن سياسة التحفيز، الرضا عن علاقات العمل الناشئة مع الآخرين، الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي) حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهم (٠,١٥٣)، (٠,١٨٣)، (٠,٤٠٦)، (٠,٥٤٠) على التوالي.
  - يُوجد تأثير معنوي إيجابي لُبعد المشاركة في صنع القرارات على ثلاثة من أبعاد الرضا عن العمل (الرضا عن سياسة التحفيز، الرضا عن علاقات العمل الناشئة مع الآخرين، الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي) حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهم (٠,٤٣٠)، (٠,٥٢٣)، (٠,٢٠١) على التوالي، وخرج من النموذج بُعد (الرضا عن الوظيفة ومحتوى العمل) لعدم معنويته.
  - يُفسر تمكين الموظفين نسبة ٠,٣٣ من التباين المُفسر في الرضا عن الوظيفة ومحتوى العمل والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠,٦٧.
  - يُفسر تمكين الموظفين نسبة ٠,٣٨ من التباين المُفسر في الرضا عن سياسة التحفيز والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠,٦٢.
  - يُفسر تمكين الموظفين نسبة ٠,٢٩ من التباين المُفسر في التميز في الرضا عن علاقات العمل الناشئة مع الآخرين والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠,٧١.
  - يُفسر تمكين الموظفين نسبة ٠,٢٣ من التباين المُفسر في التميز في الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠,٧٧.
- ومما سبق يتضح عدم صحة الفرضية الثانية جزئياً، حيث تؤثر أبعاد تمكين الموظفين (أداء المهام الوظيفية، الاستقلالية وحرية التصرف، أثر وتأثير المعلومات على التمكين، المشاركة في صنع القرارات)،

على أبعاد الرضا عن العمل (الرضا عن الوظيفة ومحتوى العمل، الرضا عن سياسة التحفيز، الرضا عن علاقات العمل الناشئة مع الآخرين، الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي).

## قائمة المراجع العربية

جودة، آمال، (2015)، الرضا الوظيفي لدى أخصائي المكتبات في الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.  
الحراشة، محمد، (2006)، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جمهورية مصر العربية.

الخاجة، فاطمة، (2006)، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.

خشبة، ناجي، (2019)، السلوك الإداري والتنظيمي، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.  
خولة، صدر الدين كريم، (2017)، أثر المناخ التنظيمي في رضا العاملين "دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، العراق.

راغب، النجار، (2017)، الإدارة المتقدمة "برؤى إستراتيجية"، دار الخبرة للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.  
الربضي، تمارا عيسى، (2008)، تمكين العاملين وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

زايد، عادل، (2016)، مدخل مؤسسي لإدارة الأداء التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.  
الزبداني، محمد مطر، (2006)، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

السلمي، علي محمد، (2016)، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف، القاهرة، مصر.  
السلمي، علي محمد، (2019)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

الشافعي، حسن أحمد عطية؛ مرسى، شريهان يحيى؛ إيهاب، محمد خيرى سيد، (2019)، علاقة التمكين بتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية، مجلة بحوث التربية الرياضية، جامعة الزقازيق، كلية التربية الرياضية للبنين، الزقازيق، جمهورية مصر العربية.

الصامل، ناصر بن علي، (2011)، تنمية المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.  
غانم، رزوقي أنيس؛ ياسمين، خضير عباس، (2019)، علاقة التمكين بالأداء المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة العامة، جامعة بغداد، العراق.

فرحات، عبد السيد السيد محمد، (2018)، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي "دراسة ميدانية لبعض المنظمات الريفية بمحافظة المنوفية"، المنوفية، جمهورية مصر العربية.  
مشري، سميرة؛ وزرفة، بولقواس، (2022)، تمكين العاملين: إستراتيجية المؤسسات لمواجهة تداعيات فيروس كورونا المستجد (COVID 19)، مجلة دفاتر المخبر.

المعاينة، سالم فالح؛ ولمح، أحمد، (2013)، أثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي "دراسة استطلاعية من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس في الجامعة الخليجية بمملكة البحرين"، مجلة التعاون، المملكة العربية السعودية.  
النجار، نبيل الحسيني، (2012)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

النجار، نبيل الحسيني، (2019)، مبادئ الإدارة والتنظيم، دار الشرق للطباعة والتوزيع، المنصورة، جمهورية مصر العربية.  
النجار، نبيل الحسيني؛ وخشبة، ناجي، (2013)، الإدارة والتنظيم والتمكين الوظيفي، المكتبة العصرية، المنصورة، جمهورية مصر العربية.

النوفل، بدر عيسى، (2010)، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، جمهورية مصر العربية.

الهوري، سيد، (2001)، الموسوعة العلمية والعملية الخاصة بالبنوك الإسلامية "التنظيم"، الصادرة عن الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

الوادي، آل مذهب، (2021)، علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي للموظفين المدنيين في القطاعات الأمنية "دراسة ميدانية"، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، الرياض، المملكة العربية السعودية.

واكلي، وآخرون، (2020)، تمكين الموظفين وأثره على تعزيز إبداعهم الإداري "دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة خميس مليانة"، مجلة الإبداع، جامعة البليدة، الجزائر.

#### قائمة المراجع الأجنبية

- Alonso, Pablo, & Gregory B. Lewis. (2001), Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector. American Review of Public Administration.
- Arnold, Josh A., Sharon Arad, Jonathan A. Rhoades, & Fritz Drasgow. (2000), The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of New Scale for Measuring Leader Behaviors. Journal of Organizational Behavior.
- Bowen, David E., & Edward E. Lawler, (1992), The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. Sloan Management Review.
- Brief, (1998), Cited in Weiss, H. M., (2002), Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. Human Resource Management Review.
- Briganti, P., de Gennaro, D., Buonocore, F., & Varriale, L., (2023), "Job (dis) satisfaction in pay-for-performance health care contexts: A meta-synthesis of qualitative literature", International Journal of Public Sector Management.
- Conger, Jay A., & Rabindra N., Kanungo, (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice Academy of Management Review.
- Cronbach, L., (1951), Coefficient alpha and the internal structure of tests, Psychometrika.
- De Troyer, M., (2000), "The hospital sector in Europe – introductory report", TUTBSALTSA Conference, Brussels.
- Deci, Edward L., Richard M. Ryan, Marylene Gagne, Dean R., Leone, Julian Usunov, & Boyanka P., Komazheva, (2005), Need Satisfaction, Motivation, and Well Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country, Personality and Social Psychology Bulletin.
- Ekmekcioglu, E. B. & Nabawanuka, H., (2023), "How discretionary HR practices influence employee job satisfaction: the mediating role of job crafting", Employee Relations.
- Fernandez, Sergio, & David W. Pitts, (2011), Understanding Employee Motivation to Innovate: Evidence from Front Line Employees in United States Federal Agencies. Australian Journal of Public Administration.
- Fried, Yitzhak, & Gerald R. Ferris, (1987), The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis. Personnel Psychology.
- Golob, T., (2001), Structural Equation Modeling for Travel Behavior Research. Institute of Transportation Studies, University of California, Irvine; Irvine.

- Green, Colin, & John S., Haywood, (2008), Does Performance Pay Increase Job Satisfaction? *Economica*.
- Hackman, J., Richard, & Greg R., Oldham, (1976), *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory Organizational Behavior and Human Performance*.
- Jacob, N., & Vrinda N., (2015), The Impact of Job Satisfaction on Job Performance, *International Journal in Commerce, IT & Social Sciences*.
- Jacob, N., & Vrinda N., (2015), The Impact of Job Satisfaction On Job Performance, *International Journal in Commerce, IT & Social Sciences*.
- Jan, N. A., Raj, A. N. & Subramani, A. K., (2016), "Employees' job satisfaction in information technology organizations in Chennai city-an empirical study", *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*.
- Janget, S., Chung, Y., & Son, H., (2023), "Employee participation in performance measurement system: focusing on job satisfaction and leadership", *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Kanter, Rosabeth M., (2000), *Power Failures in Management Circuits*. Harvard Business Review.
- Lawler, Edwin E., III, Susan Albers Mohrman, & Gerald E. Ledford, Jr., (1992), *Employee Involvement and Total Quality Management: Practices and Results in Fortune 1000 Companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, Edwin E., III., (1973), *Motivation in Work Organizations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Lee, Haksoo, J. Joseph Cayer, & G. Zhiyong Lan, (2006), *Changing Federal Government Employee Attitudes since the Civil Service Reform Act of 1978*. Review of Public Personnel Administration.
- Moro, S., Ramos, R. F. & Rita, P., (2021), "What drives job satisfaction in IT companies?", *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Nakijima, Hiroshi, *Better Health*, (2006), *Through better life or Recourses*, World Health, The Magazine of (WHO).
- Nassaji, H., (2015), *Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis*, Language Teaching Research.
- Ojeda, M. J., (2023), *The Examination of Servant Leadership Style on Employee Empowerment and Employee Resistance* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Potterfield, Tomas A., (1999), *The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace* Westport, CT. Quorum.
- Rotimi, F. E., Rotimi, J. OI. B., Silva, C. W. C., Olatunji, O. A. & Ramanayaka, C. E. D., (2023), "The determinants of job satisfaction amongst specific migrant construction workers", *Built Environment Project and Asset Management*.
- Saitfullah, Nasir., Muhammad Alam., Ali choudharh., Muhammad Zafar & Asad Humayon, (2015), *Job Satisfaction: A contest Between Human and Organizational Behavior*.
- Shackletor, L., (1995), *Business*, Oxford Library, London.
- Sharma, Kaur, (2011), *Work place empowerment and Organization effectiveness: A empirical investigation of Indian banking sector*, public Administration Review.
- Spreitzer, Gretchen, (2007), *Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work*, for chroming, hand book of Organization Development, Sage publications.
- Strugeon, J., (2006), *Springing for training*. Government Executive. Washington.; Tarasco J. A. & Damato N. A., (2006), *Build a better career path*. Journal of accountancy, New York.
- Thomas, Kenneth W., & Betty A., Velthouse, (1990), *Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation*. Academy of Management Review.
- Yesilkaya, M. & Yildiz, T., (2023), "What do expectations change? Optimistic expectations, job crafting, job satisfaction and a new theoretical model", *International Journal of Organizational Analysis*.