



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دور تفويض المهام والصلاحيات الادارية في تعزيز رضا المديرين  
دراسة حالة - شركة الاتصالات الفلسطينية

هنادي مازن توفيق مبسلط

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

2018م / 1440هـ

دور تفويض المهام والصلاحيات الادارية في تعزيز رضا المديرين  
دراسة حالة - شركة الاتصالات الفلسطينية

إعداد

هنادي مازن توفيق مبسلط  
بكالوريوس التنمية الاجتماعية والأسرية  
جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

المشرف: د. اياد خليفة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
التنمية المستدامة - مسار بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - من معهد  
التنمية المستدامة / عمادة الدراسات العليا / جامعة القدس

2018م / 1440هـ



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة رسالة

دور تفويض المهام والصلاحيات الادارية في تعزيز رضا المديرين

دراسة حالة - شركة الاتصالات الفلسطينية

اسم الطالبة: هنادي مازن ميسلط

الرقم الجامعي: 2142077

المشرف: د. اياد خليفة

نوقشت هذه الرسالة و أجزت بتاريخ 2018/07/30م، من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة

أسمائهم وتواقيعهم:

- |               |   |
|---------------|---|
| .....:التوقيع | 1. رئيس لجنة المناقشة: الدكتور اياد خليفة |
| .....:التوقيع | 2. الممتحن الداخلي: الدكتور ابراهيم عوض   |
| .....:التوقيع | 3. الممتحن الخارجي: الدكتور احمد حرز الله |

القدس - فلسطين

2018م / 1440هـ

## الإهداء

إلى بوابة الارض للسماء...مسرى الرسول عليه السلام....سيدة الأرض...مدينة القدس  
إلى من تعب لأجلي وكافح وجاهد ليوفر لي متطلبات الحياة، إلى من أسدى لي النصيحة، فرسمتها  
في داخلي ووجداني ولم أنسها، إلى من هو كل الحياه " والدي ".  
إلى أجمل نساء الكون أعظم وأعلى نعم الرحمن ، إلى التي تعجز أمامها الحروف و الكلمات،  
وتتحنى لها الهامات إجلالا و إكبارا لها " أمي الغالية ".  
إلى رفيق دربي، ورفيق عمري " زوجي الغالي ".  
إلى من قاسموني آمال الحياة وآلامها، وأناروا طريقي، ورسموا الأحلام معي، وأيقظوا روحي وهم  
يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي " إخوتي ".  
إلى من هم أملتي بالمستقبل " أطفالتي ".  
إلى من كان عوناً لي وداعماً وصديقاً، ترجم كل معاني الوفاء بقربه ومساندته لي إلى ( أحمد ).  
إلى من رسموا في عقلي و قلبي ذكرياتٍ لا أنساها، وكانوا بجواربي خطوةً خطوةً، ورفعوا من معنوياتي  
" أصدقائي ".  
إلى أساتذتي المتميزين و زملائي الرائعين في جامعة القدس الذين جمعتني بهم أجمل اللحظات، فمن  
عطائهم وخبرتهم مضيت.  
إلى تلك العيون الدامعة، عيون أمهات الأسرى البواسل التي تذرف شوقاً لرؤيتهم، وإلى أرواح شهدائنا  
جميعاً.  
إليهم جميعاً أهدي هذه الدراسة المتواضعة، وأسأل الله العلي القدير السداد والرشاد في إتمامه

إقرار

أقر أنا مقدمة الرسالة أنها قدمت إلى جامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأية جامعة أو معهد.

التوقيع:  هنادي مازن توفيق مبسلط

هنادي مازن توفيق مبسلط

التاريخ: 2018/7/30م

## شكر وعرفان

قال تعالى : (ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه)، سورة لقمان 12.

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة وهياً لي من الأساتذة من كان عوناً لي على إنجاز هذا العمل المتواضع؛ لذا فإن الواجب يحتم علي أن أخص بالشكر بعد الله تعالى أستاذي: الدكتور اياد خليفة - المشرف على رسالتي - فلم يأل جهداً في مساعدتي بإرشاداته السديدة، ونصائحه الدقيقة، وملاحظاته القيمة العميقة، فجزاه الله عني خير الجزاء، وبارك الله له في وقته وعمله.

كما أتقدم بالشكر أيضاً إلى إدارة معهد التنمية المستدامة وعلى رأسها د.عزمي الأطرش، وأساتذة المعهد وأخص بالذكر د.عبد الوهاب الصباغ، والذي تعلمت على يديه أساليب البحث العلمي ما ساعدني في بناء هذه الدراسة.

والشكر موصول إلى د. عبد الرحمن التميمي، و د. عاطف علاونة، و د. سعدي الكرنز، وكافة العاملين في جامعة القدس: إداريين، و أكاديميين وعلى رأسهم د. إياد لافي.

كما أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان لشركة الاتصالات الفلسطينية، وكل من شارك في تعبئة استمارات الدراسة من رؤساء الأقسام في شركة الاتصالات الفلسطينية، ولم يبخلوا علي بوقتهم، وتعاونهم لاستكمال إجراءات تعبئة الاستمارات.

الباحثة: هنادي مازن توفيق مبسلط

## مصطلحات الدراسة

وردت بعض المفاهيم والمصطلحات التي من شأنها أن تخدم هذه الدراسة، ولهذه المصطلحات تعريفات نظرية، وقد تم اعتماد التعريفات الآتية:

**التفويض:** هو أن يمنح المدير جزءاً من مهامه للموظفين بشكل يعطيهم الفرصة لاكتساب الخبرات والمهارات ويعطي المدير الوقت الكافي لممارسة المهام الإدارية والقيادية بشكل فعال ينعكس على نجاح المنظمة (هلال، 2003).

**المهام:** اختصاصات ومسؤوليات، ما يترتب على المرء القيام به من أعمال مسؤول عنها. (المعجم الوسيط، 2004).

**الصلاحيات:** هي نوع من أنواع السلطة يكون فيها التأثير والسيطرة قائماً على رغبة الآخرين بالإستجابة والطاعة والتعاون بناء على الوضع الوظيفي داخل المنظمة (حمادات، 2007).

**الرضا الوظيفي:** "عبارة عن مشاعر الفرد تجاه وظيفته، والنتائج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة له، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة، ويتضمن التقدير والإنجاز والإبداع، واحترام الذات وتحمل المسؤولية، والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه" (فاروق، فليبه وآخرون 2005).

**المدير:** هو فرد في منظمة يكون مسئولاً عن أداء عمل فرد آخر أو مجموعة من الأفراد وتتمثل وظيفة المدير في مساعدة المنظمة على إنجاز مستوى مرتفع من الأداء من خلال إستغلال مواردها البشرية والمادية (دره، 2009).

## المخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور تفويض المهام والصلاحيات الإدارية في تعزيز رضا مديري شركة الاتصالات الفلسطينية .

تبنت الدراسة المنهج المسح الوصفي الشامل، إذ تم استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات وتكونت الاستبانة من 75 فقرة موزعة على 7 مجالات رئيسية، وتم توزيع (40) استبانة على مجتمع البحث وفق منهجية المسح الشامل، وتكونت من المديرين الذين يشغلون مناصب إدارية في شركة الاتصالات ويحق لهم تفويض جزء من مهامهم وصلاحياتهم، وتم استرجاع 38 استبانة منها، وصممت الباحثة مجموعة أسئلة وفق المحاور السبعة التي تم تحديدها وفقاً لأهداف الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

أن درجة فهم القيادات الإدارية لعملية تفويض الصلاحيات المرافق لتفويض المهام كانت مرتفعة بنسبة (84%)، كما أوضحت النتائج ضرورة ممارسة الإدارة العليا رقابة مباشرة على المدير أثناء عملية التفويض، أما فيما يتعلق بآليات تفويض المهام والصلاحيات المتبعة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية فكانت مرتفعة بنسبة (81%)، وكشفت نتائج الدراسة عن ضرورة تدريب الموظفين على المهام المفوضة قبل القيام بعملية التفويض ومنحهم الوقت الكافي لذلك، وتقديم معلومات واضحة ومكتوبة لهم، وكانت درجة ممارسة القيادات الإدارية لعملية تفويض المهام والصلاحيات في شركة الاتصالات الفلسطينية مرتفعة بنسبة (79%)، كما كشفت عن قصور الموظفين في أداء بعض المهام المفوضة مما يؤدي إلى إعادة القيام بها من قبل المديرين، فيما أشارت نتائج معوقات تفويض المهام والصلاحيات الإدارية التي تواجهها شركة الاتصالات الفلسطينية كانت متوسطة بنسبة (56%) وبينت بعض المعوقات منها، ضرورة إشراك الإدارة العليا للمديرين في عملية اتخاذ القرارات. أما تأثير عملية تفويض المهام والصلاحيات في تعزيز الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية فجاءت مرتفعة بنسبة (80%) حسب ما أشارت إليه اجابات المبحوثين، فيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي لمديري شركة الاتصالات الفلسطينية فكانت مرتفعة بنسبة (75%) فيما كشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود رضا للمديرين نتيجة احترام وتقدير الإدارة لهم، ومن جانب آخر اكدت النتائج على ضرورة



العمل على تكافؤ الفرص في الترقية والتميز في توزيع المكافآت والحوافز، كما أكدت على وجود فروق بين تفويض المهام والصلاحيات في تعزيز الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة العملية).

وتمحورت أهم التوصيات في البنود التالية

ضرورة ممارسة الإدارة العليا رقابة مباشرة على المديرين أثناء عملية التفويض لما له من أهمية في تحقيق أهداف الشركة، تدريب الموظفين على تحمل المسؤولية لتعزيز بروز قيادات مستقبلية تعتمد على نفسها في حل المشكلات، ضرورة اختيار المديرين للموظفين ذوي الكفاءات للقيام بعلمية التفويض حتى لا يتم إعادة القيام بها مرة أخرى وضياع وقت المديرين، ضرورة مشاركة الإدارة العليا للمديرين في عملية اتخاذ القرارات وعدم الاكتفاء بمشاركتهم في عمليات التخطيط لما له من أثر مهم في تعزيز الرضا الوظيفي

# **The Role of Delegation of Administrative Functions and Powers in Enhancing the Satisfaction of Managers - Paltel as Case Study**

**Prepared by: Hanade Mazen Tawfeq Mubaslat**

**Supervisor: Dr. Eyad Khalifeh**

## **Abstract**

The study aimed to identify the role of delegation of administrative powers in enhancing the satisfaction of the managers of the Palestinian Telecommunications Company.

The researcher used the case study methodology. The questionnaire was used as a tool to gather data. The questionnaire consisted of 75 items divided into seven main areas. The research population consisted of managers who hold managerial positions in the Palestinian Telecommunications Company which they were 40 managers. 38 questionnaires were retrieved.

The study reached a number of results. The degree of understanding of the administrative leadership of the process of delegation of powers associated with the delegation of tasks was high (84%). Also, the results indicated the need for senior management to exercise direct control over the director during the delegation process. Furthermore, the mechanisms of delegating the functions and powers of the Palestinian Telecommunications Company were high (81%). The results of the study revealed the need to train the staff on the delegated tasks before the delegation process and give them time to do so and provide clear and written information to them. In addition, the degree of exercise of the administrative leadership of the process of delegation of functions and powers in the Palestinian Telecommunications Company was high (79%). It revealed the lack of staff in the performance of some delegated tasks leading to re-performed by managers. However, the results of the obstacles to the delegation of administrative functions and powers faced by the Palestinian Telecommunications Company were average (56%). Some of the obstacles were that senior management should be involved in the decision-making process. Moreover, the impact of the process of delegation

of functions and powers in enhancing job satisfaction in the Palestinian Telecommunications Company was high (80%), as indicated by respondents' answers. Also, the degree of job satisfaction for the managers of the Palestinian Telecommunications Company was high (75%) while the results of this study revealed the satisfaction of managers as a result of the respect and appreciation of the administration to them. On the other hand, the results stressed the need to work on equal opportunities in promotion and discrimination in the distribution of bonuses and incentives. And there are differences between the delegation of tasks and powers in promoting job satisfaction in the Palestinian Telecommunications Company due to the demographic variables (gender, age, educational level, work experience).

The main recommendations were six items. First, the need for senior management to exercise direct control over managers during the delegation process because of its importance in achieving the objectives of the company and granting the delegation in part. Then, train staff to take responsibility for promoting the emergence of future leaders who will rely on themselves to solve problems. In addition, the need to select managers for qualified employees to verify the accreditation authority so that they are not re-performed again and the managers time is lost. Following this, the need for the participation of senior management of managers in the decision-making process and not only participate in planning processes because of its important impact in enhancing job satisfaction. As well, the need to work on equal opportunities in promotion and annual increase and non-discrimination in the distribution of bonuses and incentives. Lastly, the need to review the company's internal rules and regulations to meet the needs and ambitions of all employee

The need to exercise direct control of senior management over managers during the delegation process because it's importance in achieving the company objectives, training employees to take responsibility in promoting future leaders relaying on themselves to solve problems as well as the need for managers to select compete staff to mandate the delegation process to save time, the need to participate managers in decesion making not just in planning because it's important impact to enhance job satisfaction.

# الفصل الأول

## خلفية الدراسة

### 1.1 المقدمة

يعد تفويض المهام والصلاحيات أحد المبادئ الإدارية الحديثة المتبعة للمساعدة في مواجهة التحديات الإدارية كونه يقوم على تحقيق الأداء الجيد وإلى تشجيع المرؤوسين على اتخاذ القرارات وخاصة في الحالات الطارئة ويعزز أداء المرؤوسين ويساعد في تنمية قدراتهم وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والدنيا، وتشكل المهارات الإدارية لدى المرؤوسين عنصراً مهماً في تطوير الأداء بما ينسجم مع استراتيجيات المنظمة، إضافة إلى الانعكاسات الايجابية على المرؤوسين ورفع الروح المعنوية وزيادة رضاهم الوظيفي بسبب اعطائهم الفرصة للتدريب واكتساب الخبرة، وينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه مؤشر هام على فعالية التنظيم وكفاءة الموظفين، وخلق المناخ التنظيمي الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والانتماء والإنتاجية ويعد تفويض المهام والصلاحيات من المهمات الإدارية التي تؤثر على الرضا الوظيفي، وعليه فالتفويض الإداري يعمل على توزيع الصلاحيات بهدف تخفيف العبء على الإدارة للحفاظ على الجودة والكفاءة في الوظيفة الإدارية وتحرر الرئيس الإداري من الأعمال الأقل أهمية وإعطائه المساحة الكافية للقيام بمهامه الأساسية من تخطيط و تنظيم و توجيه ورقابه

### 2.1 مشكلة الدراسة

تُعد ظاهرة تركّز السلطة الإدارية من أهم الظواهر التي واجهت العمل الإداري في منظمات الأعمال منذ نشأة الفكر الإداري الحديث، مما يعيق الطموحات التطويرية للوحدات الإدارية، وبالتالي ينعكس على الأداء العام المحقق للإنجاز وتحقيق الأهداف، وإن كان هناك شكلاً للتفويض، فهو في أضيق نطاق، ولا يسوغ للإدارة الوسطى والدنيا أية صلاحيات لاتخاذ القرار بصورة مستقلة عن الإدارة العليا.

إن زيادة حجم التنظيم وتعقيد عملياته الإدارية أدت إلى تزايد الأعباء الملقاة على المدير أو الرئيس وتشعب مهامه، وهذا بدوره يؤدي إلى تشتت تركيز المدير على قضايا كثيرة على حساب المهام الاستراتيجية داخل المنظمة ، لذا ارتأت الدراسات الإدارية الحديثة التركيز على ضرورة تفعيل تفويض المهام والصلاحيات داخل المنظمات، فقدرة الأفراد محدودة في الكثير من الجوانب مهما كانت على قدر من الابداع والابتكار، فهي لا تساعد على القيام بجميع المهام والوظائف بنفس الوقت، فمهمة تفويض المهام والصلاحيات جاءت اسهام فعال في التخفيف من ضغط العمل، وإنجاز المهام بشكل أسرع وبأقل التكاليف. وعلى الإدارة أن تعمل بشكل أفضل على تفعيل هذا الدور؛ لما له من أهمية في تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بداخلها، فالتفويض يتضمن تحديد الصلاحيات التي يمنحها المدير إلى المرؤوس، وبشكل يعكس على المدير والمنظمة معاً بفوائد عديدة منها: توفير الوقت للمدير للقيام بمهامه الأساسية من: تخطيط وتنظيم وإشراف ورسم السياسات، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة التي تتمثل في معرفة دور تفويض المهام والصلاحيات الإدارية في تعزيز رضا مديري شركة الاتصالات الفلسطينية.

وبناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال التالي:

ما دور تفويض المهام والصلاحيات الإدارية في تعزيز رضا مديري شركة الاتصالات الفلسطينية؟

### 3.1 أهداف الدراسة

### 3.2

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور تفويض المهام والصلاحيات الادرية في تعزيز رضا مديري شركة الاتصالات الفلسطينية، كما تسعى الدراسة إلى مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:

1. التعرف إلى درجة فهم القيادات الإدارية قواعد تفويض المهام والصلاحيات في شركة الاتصالات الفلسطينية .

2. التعرف إلى آليات تفويض المهام والصلاحيات الادرية في شركة الاتصالات الفلسطينية .

3. معرفة درجة ممارسة القيادات الإدارية لعملية تفويض المهام والصلاحيات الإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية.

4. التعرف إلى معوقات تفويض المهام والصلاحيات الادرية التي تواجهها شركة الاتصالات الفلسطينية.

5. التعرف إلى أثر عملية تفويض المهام والصلاحيات الإدارية في تعزيز رضا مديري شركة الاتصالات الفلسطينية.
6. التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لمديري شركة الاتصالات الفلسطينية.
7. التعرف إلى فروق تفويض المهام والصلاحيات الإدارية بتعزيز الرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة ) .

#### 4.1 أسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

السؤال الرئيس: ما دور تفويض المهام والصلاحيات الإدارية في تعزيز رضا مديري شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر مديريها؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة وهي:

1. ما درجة فهم القيادات الإدارية قواعد تفويض المهام والصلاحيات الإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية؟
2. ماهي آليات تفويض المهام والصلاحيات الإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية؟
3. ماهي درجة ممارسة القيادات الإدارية لعملية تفويض المهام والصلاحيات الإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية؟
4. ماهي معوقات تفويض المهام والصلاحيات الإدارية التي تواجهها شركة الاتصالات الفلسطينية؟
5. ما هو تأثير عملية تفويض المهام والصلاحيات الإدارية في تعزيز رضا مديري شركة الاتصالات الفلسطينية ؟
6. ماهي درجة الرضا الوظيفي لمديري شركة الاتصالات الفلسطينية؟
7. هل توجد علاقة بين تفويض المهام والصلاحيات الإدارية والرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية)؟

## 5.1 أهمية الدراسة

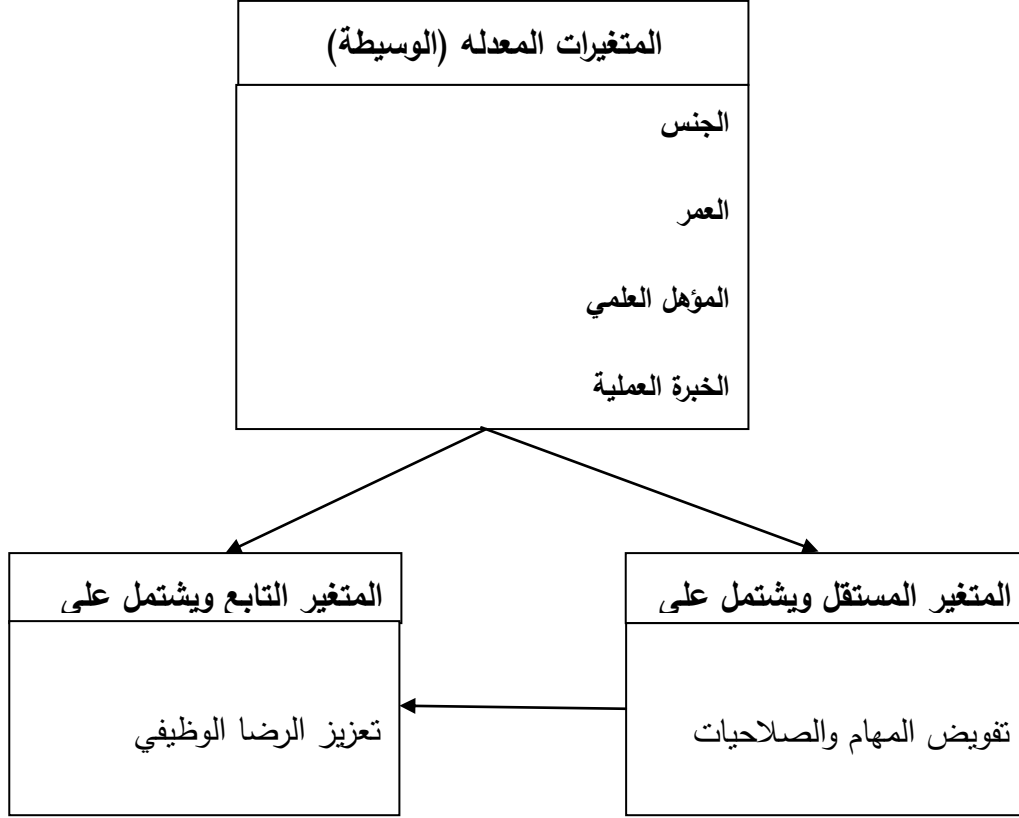
تتناقش هذه الدراسة موضوعاً مهماً وحيوياً، وهو تفويض المهام والصلاحيات وأثرها في تعزيز رضا المديرين خاصة في ظل الظروف التي نواجهها من تطور وتوسع مستمرين، والذي يتطلب من الإدارة أن تضع سياسات واستراتيجيات تتعامل مع تلك الظروف بالأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يتطلب من أصحاب المناصب الإدارية العليا إيجاد البيئة التنظيمية التي توفر الحرية والشفافية والوضوح في مختلف جوانب العمل.

تتلخص أهمية هذه الدراسة في الجانب التطبيقي بالنقاط التالية:

1. حاجة شركة الاتصالات الفلسطينية لقيادات ذات مؤهلات إدارية ومهنية عالية تؤمن بتفويض المهام والصلاحيات، وتنمية المهارات القيادية؛ مما ينعكس إيجاباً على الشركة، ويحقق الكفاءة و الفعالية لعملها، ومن الممكن أن تساهم هذه الدراسة في تعديل السلوكيات الادارية، وتوفير قاعدة بيانات للشركة حول آليات تفويض المهام والصلاحيات.
  2. ستوفر هذه الدراسة نظرةً أشمل لدى القيادات الإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية على الصورة الحقيقية لواقع عملية تفويض المهام والصلاحيات في الشركة، والتعرف على الإيجابيات وتعزيزها، وكذلك السلبيات ومحاولة تصويبها. وقد تساهم هذه الدراسة بزيادة فاعلية التفويض الاداري لدى مسؤولي شركة الاتصالات الفلسطينية وتحسين رضا المديرين.
- أما الجانب العلمي للدراسة فتكمن أهميتها:
3. كونها الأولى من نوعها في فلسطين على -حسب علم الباحثة- التي تبحث دور تفويض المهام والصلاحيات الإدارية بتعزيز الرضا الوظيفي للمديرين؛ وبالتالي تشكل مادة نظرية مهمة ومفيدة للباحثين والمختصين والدارسين من خلال الاطلاع على الاطار النظري والنتائج التي توصلت إليها وتعزيز هذه النتائج مع الدراسات السابقة لهذه الدراسة.

## 6.1 نموذج الدراسة

يشتمل نموذج الدراسة على المتغيرات التالية:



## 7.1 حدود الدراسة

**الحدّ الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على تحديد دور تفويض المهام والصلاحيات الإدارية على رضا موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية.

**الحدّ البشري:** تشمل هذه الدراسة كافة المديرين في مقر شركة الاتصالات الفلسطينية الرئيسي الذين يشغلون مناصب ادارية.

**الحد المكاني:** المقر الرئيسي لشركة الاتصالات الفلسطينية.

**الحد الزمني:** طبقت هذه الدراسة في العام 2017-2018



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 مقدمة

يستعرض هذا الفصل بعض النظريات الأدبية المتعلقة بموضوع الدراسة، بأربعة مباحث حيث يتناول المبحث لأول تفويض المهام والصلاحيات الادارية، أما المبحث الثاني فيستعرض الأدبيات النظرية المتعلقة بالرضا الوظيفي، فيما يتناول المبحث الثالث شركة الاتصالات الفلسطينية باعتبارها عينة المجتمع المنوي دراسته، أما المبحث الرابع فسيتناول الدراسات السابقة للتفويض المهام والصلاحيات الإدارية والرضا الوظيفي.

#### 1.1.2 تفويض المهام والصلاحيات

على الإدارة أن تعمل بشكل علني على توضيح ضرورة تفعيل التفويض؛ لما له من أهمية في تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة، ففدرات الأفراد في أي تنظيم محدودة في كثير من الجوانب الادارية وعليه لابد من توزيع المهام والصلاحيات بهدف الحفاظ على الجودة والكفاءة ، فالتفويض وظيفة إذا تم تطبيقها حسب الأصول، وبصورة جيدة يترتب عليها الكثير من الفوائد منها: توفير الوقت الكافي للرئيس للتفرغ لأعماله، والقيام بواجباته ومهامه، وتشجيع الابتكار والابداع، ومراعاة التكاليف، وضمان سير العملية ، إضافة إلى إعطاء المجال للعمل على تنمية مهارات العاملين وتدريبهم.

أن تفويض الصلاحيات وسيلة مهمة للإفادة من مواهب وقدرات المرؤوسين، ويحمل في مضمونه مسؤولية ثنائية، فالشخص المفوض إليه الصلاحيات يصبح مسؤولاً أمام من فوضها إليه، وإذا كان التفويض أمراً ضرورياً في الحالات العادية فإنه يكون أشد ضرورةً في الحالات العاجلة التي لا تحتمل التأخير، ولا شك أن قيام المدير نفسه بالعمل بنفسه خسارة للجميع؛ الأمر الذي يفرض عليه عدم القيام به إذا كان بالإمكان تفويضه ، وعلى الرغم من المزايا التي يمكن أن تتحقق من خلال عملية تفويض

المهام والصلاحيات فإن بعض المديرين يقاومونها لأسباب كثيرة، ليس أقلها الخوف بسبب الأخطاء المحتملة، أو ضعف الثقة بالنفس؛ لذا يجب ترك مساحةٍ للأشخاص المفوضين للقيام ببعض الأعمال التي تفوض لهم، وليس على المدير تفويض جميع المهام التي أوكلت إليه من قبل الإدارة العليا لاغياً بذلك دوره الأساسي في التخطيط والتنظيم، وهذا ما يسمى التدريب على الاحلال حيث يمكن للمدير اختيار المهام التي يستطيع غيره القيام بها، حيث يعتبر التفويض مسؤولية ثنائية (بدره، 2010).

## 2.1.2 مفهوم التفويض

تقوم عملية التفويض على عدة عناصر تعتبر ركائز أساسية لوجوده لا يمكن إغفالها، فتعددت التعريفات التي تطرقت إلى التفويض الإداري وفقاً للعلم الذي ينتمي إليه، وأيضاً من وجهة نظر علماء الإدارة.

### التعريف القانوني للتفويض

تناول فقهاء القانون الإداري موضوع التفويض من عدة زوايا مختلفة إلا أنها تتفق في النهاية من حيث المضمون الإجمالي للمعنى والمبادئ والأحكام العامة، فهناك فريق يركّز على الاختصاصات المفوضة، ويعرف تفويض الصلاحيات الإدارية أن يعهد المدير الإداري (المفوض) بجزءٍ من اختصاصاته لأحد المديرين الآخرين في المستويات الإدارية الأدنى منه (المفوض إليه) فيحق له أن يصدر قرارات فيما فوّض فيه دونما حاجة للرجوع إلى المدير المفوض (حبتور، 2009).

وذهب فريق آخر ليركز على طبيعته القانونية حيث يعرفه على أنه الإجراء الذي بمقتضاه يعهد صاحب الاختصاص بممارسة جانب من اختصاصاته سواءً في مسألة معينة أو في نوع معين من المسائل إلى فرد آخر أو سلطة أخرى (أبو قحف، 2002).

ويرى العمائره (2001) بأن "التفويض هو إسناد المدير بعض من الصلاحيات والمهام إلى غيره ومن بينهم مرؤوسيه على أن يتخذ التدابير الكفيلة لمسائلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يراه بصفته المسؤول الأول عنها".

كما تم تعريفه بأنه "عملية يقوم من خلالها المدير بتكليف العاملين معه بأداء بعض الأعمال التي تقع ضمن اختصاصاته الروتينية، أو تنفيذ بعض الواجبات التي لا يتضمن الخطأ فيها خطورةً تؤثر على المؤسسة (فليه وعبد المجيد، 2005).

ويعرف التفويض إجرائياً بأنه أن يعهد المدير الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية ببعض من صلاحياته إلى موظفيه الكفاء القادرين على أداء المهام المفوضة اليهم مع احتفاظ المدير بالسؤولية عن تلك الصلاحيات التي قام بتفويضها.

### 3.1.2 أهمية التفويض

لابد من التطرق إلى أهمية التفويض لمعالجة الأفكار السلبية عن تفويض المهام والصلاحيات حيث تتمثل أهمية التفويض في كونه شرطاً أساسياً لنجاح أية جهود موجهة نحو المشاركة الفعالة، والتحسين المستمر، والابتكار والإبداع في الإدارة.

إن التفويض عملية من العمليات ذات أهمية كبيرة في المجال الإداري، ولأهميته هذه تنشأ عنه مشكلات عديدة كانت مجال البحث في ميدان العلاقات الانسانية، فالمعروف أن المدير الناجح هو الذي لديه القدرة على تفويض صلاحياته للمرؤوسين القادرين على أداء هذه الصلاحيات (الشبكشي، 1996).

فالتفويض الإداري هو أحد أقدم أساسيات الإدارة ذات التأثير الكبير على كفاءة وفعالية الأداء، ومن خلاله تتمكن الإدارة أو الوحدات الإدارية من توزيع مهامها وصلاحياتها، وتسهيل تصريف أعمالها، وبتثالثة الثقة في نفوس العاملين فيها، وإشعارهم بأهميتهم، وضمان ولائهم وتكاملهم مع منظماتهم، وتحريك حماسهم وتشجيعهم بأن يكونوا الأكثر إيجابية في تصرفاتهم، وعلى اتخاذ قرارات صائبة وبدون أخطاء، بل ابتكار وتحديث وتطوير الطرق التي يؤدون بها أعمالهم مالم تكن هناك أية معوقات اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية تحدّ من تفاعلهم وإنجازاتهم، فالاستثمار في الموظف هو استثمار مفيد؛ لأن الموظف سيكون قادراً في المستقبل على أداء مهامه بشكل أسرع، فالتفويض الناجح هو الطريقة الوحيدة لبناء مديري وقادة المستقبل.

إن المزايا المترتبة على ممارسة عملية التفويض تتوقف على طبيعة بيئة العمل التي ينشأ بها . ولعل أكثر البيئات المؤثرة سلباً على المردود من ممارسة عملية التفويض، وغيره من الأساليب المساعدة والمماثلة هي البيئة التي تسود فيها القيم المحافظة والتقليدية، والتي تؤمن بضرورة وأهمية مركزية القرار، والبطء أو عدم التسرع في المعالجات، وبالتالي تكثر فيها القيود، وخاصة في المنظمات العائلية الخاضعة لإدارة الأشخاص المالكين أنفسهم حيث تميل إلى المركزية في اتخاذ القرارات والصلاحيات.

وفي هذه المنظمات العائلية تتحدد التحركات، وتراقب فيها التصرفات بطريقةٍ مشددةٍ منعاً للوقوع في الأخطاء بالقدر الذي تضيق فيه فرص الإبداع والابتكار والتحديث والتحسين (الحاكم، ص41-42).

وتضح أهمية التفويض من الأمور الأتية: (الشبكشي، 1996).

#### أولاً: توفير وقت المدير للتفرغ للمسائل المهمة

يكون المدير -عادةً- مشغولاً بكثير من المسائل المهمة المتعلقة بالعمل، منها: التخطيط و الاجتماعات ومراقبة الموظفين وغيرها من الأمور التي يمكن أن تجعل وقته ضيقاً بحيث لا يمكنه أداء الأعمال الأخرى التي يمكن أن يقوم بها غيره من الموظفين، فإذا ما فوّض بعض أعماله وصلاحياته إلى هؤلاء الموظفين أصبح لديه من الوقت ما يساعده على تناول المسائل الهامة، بدلا من أن يضيع وقته في تفاصيل يمكن أن تأخذ الكثير من وقته.

#### ثانياً: زيادة خبرة الأفراد ونموهم الوظيفي

إن إتاحة الفرصة للموظف للقيام بالأعمال المختلفة عن طريق منحه التفويض اللازم يعمل على زيادة خبرته، وتطوير مهاراته وتقديمه، كما أن الموظف إذا لمس هذا النمو في نفسه فإنه يزداد ثقةً في ذاته ؛ مما يدفعه إلى تقدم أكثر، ويصبح في المنظمة رصيّدً من الكفاءات التي تستفيد منها المنظمة في المستقبل.

#### ثالثاً: سرعة البتّ في الأمور

إن من أهم العمليات التحسينية في الإدارة الحديثة هي انتهاجها للسياسات الجديدة للتخلص من التعقيدات الروتينية التي تسبب تعطيل الإجراءات وبطئها، ومن بين هذه السياسات التوسع في التفويض، فالتفويض يساعد كثيراً في سرعة البتّ في الأمور، واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المدير الذي فوّض المهام والصلاحيات أو الإدارة العليا. ولذا كان التفويض هاماً، وهو عظيم الأهمية عند أخذ القرار، والتصرف في الحالات التي لا تحتمل التأخير أو التأجيل.

#### رابعاً: رفع الروح المعنوية في نفوس الأفراد

إن من العناصر الهامة التي يجب على الموظفين أخذها بعين الاعتبار في أدارتهم لموظفيهم هي مراعاة الروح المعنوية في نفوسهم، فقد أشارت معظم الأبحاث في مجال العلاقات الانسانية أن تحمّس

الموظفين، وزيادة انتاجيتهم ورضاهم الوظيفي يكون محصلةً لرفع الروح المعنوية لهؤلاء الموظفين، ومن هذه العوامل الفعّالة تفويض المدير لبعض من صلاحياته وواجباته لمرؤوسيه، فتفويض هذه المهام والصلاحيات يبث الثقة في نفس الموظفين مما يدفعهم إلى الابتكار، واستعمال قدراتهم ومواهبهم المختلفة؛ فيعود بالنفع على الإدارة للاستفادة من هؤلاء الموظفين بإيجاد صفٍ ثانٍ من المديرين.

#### 4.1.2 أهداف التفويض

إذا اردنا إدراك أهمية التفويض لا بد لنا من الوقوف على أهداف عملية التفويض، وما يمكن تحقيقه من آثار إيجابية على الأداء الوظيفي والإنجاز في المنظمة على النحو التالي :

##### أولاً: اعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية

إن تفويض المدير الأعلى لجزء من المهام والصلاحيات والسلطات الممنوحة له إلى الموظفين الأكفاء يساعده على مراقبة كل ما يدور في التنظيم من أنشطة وعمليات ومراقبة بشكلٍ يمكّن المدير من رصد جميع العمليات التنظيمية ، أضف إلى ذلك ما يتوافر له من وقت و جهد يستطيع بذلها في دراسة العمليات الاساسية للتنظيم، والمتعلقة بالتطوير والتنمية، والإشراف والتوجيه، والتنسيق والتخطيط ورسم السياسات، ومتابعة تنفيذ أهداف التنظيم الإداري (الشرقاوي، 2015).

##### ثانياً: إتاحة الفرصة للإبداع و الابتكار

يعني التفويض تنمية مهارات وقدرات الأفراد الإبداعية و الابتكارية، فعند تفويض القيام بواجبات معينة إلى بعض الأشخاص فإنهم سينجزونها بصورة أفضل عما هو متبع في الطرق العادية، ويكون للتفويض - كعملية إدارية- القدرة على اكتشاف هذه القدرات وتنميتها وتطويرها (اللوزي، 2012).

##### ثالثاً: تخفيض التكاليف

تسهم عملية التفويض في اتخاذ القرارات في تخفيف التكاليف المادية والمعنوية، وتساعد على الاسراع في الإنجاز، وتقلل الكثير من الإجراءات الروتينية، وبالتالي خفض قيمة المواد المستهلكة، والتقليل من الاستهلاك في الآلات، وكذلك الأفراد والأجور (اللوزي، 2012).

##### رابعاً: تنمية الموظفين و إعدادهم لتحمل المسؤولية

إن التفويض هو مشاركة الموظفين في اتخاذ ورسم السياسات اللازمة لاستمرارية نشاط التنظيم، ويعني ذلك اعدادهم لتحمل مسؤولية ما هم مقدمون على القيام به، بالإضافة إلى شعورهم بالرضا و الحماس، ومن ثم الولاء والانتماء للتنظيم (محمد جمال، 2014).

فالتفويض بهذا المفهوم يساعد الموظفين على تنمية مهاراتهم عن طريق الخبرة بشؤون الأفراد وشؤون التنظيم، مما يترتب عليه إعداد قيادات إدارية مستقبلية تتحمل المسؤولية وتحافظ على استمرارية البناء التنظيمي. (الشرقاوي، 2015).

### خامساً: تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري

إن التفويض يعني الثقة في قدرة الموظفين على تحمل المسؤولية، والقيام بالواجبات المطلوبة، وهو بهذا المعنى تعبير عن حاجة يسعى الأفراد إلى إشباعها عن طريق اعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لهم، الأمر الذي ينعكس على هؤلاء الأفراد بصورة إيجابية تتمثل في زيادة الأداء والانتماء للتنظيم ، وأن الفرد هو عضو فعال في بيئة عمله وفي مجتمعه، وبالتالي فإنه سيقدم كل الاحترام والتقدير لرئيسه الأعلى وإدارته، وتسود بذلك روح الفريق والولاء والاعتزاز بالانتماء لمثل ذلك التنظيم (اللوزي، 2012).

## 5.1.2 مراحل عملية التفويض

لكي يكون التفويض على درجة عالية من النجاح والفعالية والاستمرار، هناك مجموعة من المراحل تحتاجها عملية التفويض تتضمن ما يلي:

### أولاً: التحليل الوظيفي

تحتاج عملية التفويض الناجحة إلى اعتماد المنهجية العلمية كالتحليل الوظيفي الذي يقوم بإجراء الوصف الوظيفي، والمواصفات الوظيفية كمرجعية إدارية واضحة أمام العاملين، وهذا ما تقرره الإدارة العليا، وتحديد الواجبات والمسؤوليات والاختصاصات، والوظائف التي يحتاج إنجازها إلى التعاون بين أكثر من فرد أو قسم، ويتطلب بالتحليل الوظيفي من المدير أن يوضح بصورة دقيقة، الأهداف والنتائج وما يقوم به، وهل يستطيع أي إنسان أن يقوم بما يقوم به المدير؟ وهل هناك إمكانية لتدريب أشخاص آخرين؟ هذه الأمور لا بدّ من أخذها بعين الاعتبار من قبل المدير العام حتى يستطيع القيام بعملية التفويض بشكل ناجح (اللوزي، 2012).

### ثانياً: تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين

هناك بعض الجوانب المتعارف عليها والتي يمكن للمدير أن يفوضها لمرؤوسين، ومن هذه المهام والصلاحيات:

1. القرارات المتعلقة بمهام تتكرر في العمل، ويمكن أداؤها من قبل الموظف بسهولة.
2. المجالات التي يمكن أن يظهر فيها المرؤوسون مبدعين ومؤهلين للقيام بها بكفاءة وفعالية.
3. بعض المجالات التي يرغب المدير في تطوير مهارات المرؤوسين، وتدريبهم على أدائها (اللوزي، 2012).

### ثالثاً: تخطيط تفويض المهام والصلاحيات

للقيام بتفويض بعض المهام والصلاحيات، يجب على المدير أن يراعي الأمور التالية:

- معرفة العمل معرفة شاملة من خلال عمليات التحليل الوظيفي.
- دراسة التفاصيل في العمل، والقرارات المتعلقة بالعمل.
- توضيح حدود معايير الأداء الوظيفي وتحديدها.
- تحديد وسائل الرقابة الفعالة، والعمل على تطبيق رقابي فعال.
- اختيار الأشخاص ذوي الكفاءات والمؤهلين للقيام بعملية التفويض

يترتب على المدير أن يراعي في اختيار الأشخاص الذين سوف يفوض إليهم صلاحيةً أو جزءاً منها أن يكونوا ذوي كفاءاتٍ عاليةٍ ومهاراتٍ تؤهلهم للقيام بمسؤولية التفويض، ولكن بالرغم من ذلك على المدير أن يراعي الأمور التالية في اختيار الأشخاص المناسبين (اللوزي، 2012).

### رابعاً: اختيار الأشخاص ذوي الكفاءات والمؤهلين للقيام بعملية التفويض

عند اختيار الأشخاص ذوي الكفاءات للقيام بعملية التفويض فيجب على المدير أن يراعي في اختياره الأشخاص الذي سيفوض إليهم المهام والصلاحيات ما يلي:

1. القدرات و المؤهلات و الاستعدادات.
2. استعدادهم لتحمل المسؤولية اتجاه المهام والصلاحيات التي فوضت إليهم.
3. مدى ما ينطوي عليه التفويض من تحدٍّ للشخص المفوض إليه. (الشرقاوي، 2015).

## خامساً: القيام بعملية التفويض

عند القيام بعملية التفويض يجب مراعاة الامور التالية:

1. تحديد النتائج المتوقعة، وتحديد الأولويات من الأشخاص الذين سيتم التفويض إليهم، وتحديد مسؤولياتهم.
2. تحديد لمدى السلطات المعطاة في التفويض.
3. بيان أهمية العمل المفوض للشخص أو المرؤوس.
4. الاهتمام بعملية الاتصال وتشجيعها بين المفوض والمفوض إليه(الشرقاوي، 2015).

## سادساً: المتابعة

وحتى تكون عملية التفويض ناجحة ومتكاملة لا بد من مراعاة الآتي:

1. ضرورة وصول المعلومات اللازمة للرقابة إلى المدير في الوقت اللازم.
2. السرعة في اتخاذ الإجراء إذا تطلب الأمر ذلك.
3. إعطاء أهمية لنتائج عملية التفويض.
4. تشجيع الموظفين على الاستقلال في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
5. موضوعية المدير و ضرورة تقبله للاختلاف في وجهات النظر بين المرؤوسين.
6. ضرورة التآني من قبل المدير إذا ما وقع خطأ ما قبل سحب المهام والصلاحيات أو تعديلها.
7. مكافأة المفوض إليهم الذين يمارسون الأعمال المفوضة بصورة ناجحة، وبكفاءة وفعالية (الشرقاوي، 2015).

## 6.1.2 مزايا عملية التفويض

1. مساعدة المدير الأعلى للقيام بوظائفه الأساسية، فإعطاء المدير لبعض المهام والصلاحيات للموظفين يمكنه من القيام بوظائفه بصورة أكثر فعالية، وبالتالي يستطيع الإشراف على التنظيم بكل جوانبه لتفرغه لوظائفه الرئيسية من تخطيط استراتيجي واتخاذ قرار ودراسة و تحليل البيئة الداخلية والخارجية. ( اللوزي، 2010).
2. سرعة اتخاذ القرارات؛ بتقليص الحالات التي يرجع فيها المرؤوسون لرئيسهم.
3. إن دور المدير المشرف يتركز في إنجاز العمل من خلال الأفراد الذين يرأسهم، وهذا يعني أن عليه تحديد الأعمال والنتائج و العمل مع الأفراد على تقرير كيفية تحقيق هذه النتائج، ومساعدة الأفراد على التصرف في المشكلات و حلها.(حريم، 2006).



4. تنمية الموظفين وإعدادهم لتحمل المسؤولية: إن إعطاء الموظفين بعض المهام والصلاحيات يترتب عليه إشراكهم في المسؤولية، وزيادة رضاهم الوظيفي، ورفع الروح المعنوية لهم بسبب إعطائهم الفرصة للتدريب واكتساب الخبرة.
  5. تقوية العلاقات الإنسانية بين أفراد التنظيم، تفويض المهام والصلاحيات للمرؤوسين يؤدي إلى خلق درجة عالية من الثقة المتبادلة، وهي نوع من الحوافز والمكافآت للأفراد القادرين والمميزين.
  6. يشجع على الإبداع والابتكار، حيث يساعد على تنمية مهارات المديرين وكذلك الموظفين وتطوير قدراتهم الإبداعية. (اللوزي، 2010).
  7. استغلال المهارات والقدرات مما يساعد التفويض على ضمان استخدام أفضل لمهارات الموظفين وقدراتهم ومعارفهم، وبانعدام التفويض لا يتحقق ذلك، كما أن المدير لا يستطيع أن يتصرف، وسيكتشف مكانات الأفراد أو طاقاتهم الحقيقية، وسيبقى حكمه على ذلك اجتهاداً موضوعياً.
  8. ينمي لدى الموظفين مزيداً من الانتماء والحماس، والافتخار بالعمل نتيجة ممارستهم الاستقلالية، وحرية التصرف والاجتهاد والحكم على الأمور وتسيير أعمالهم بأنفسهم. (حريم، 2006)
  9. الوصول للإنتاجية المثلى نتيجة لتنسيق العمل داخل المنظمة بين جميع الأقسام لضمان سير العمل بطريقة منظمة.
  10. وجود كادر قيادي مدرب ( صف ثاني ) لمواجهة المواقف الطارئة، أو المشكلات المفاجئة التي تتطلب حلاً سريعاً (عامر، قنديل، 2009).
  11. خفض التكاليف المالية للقرارات الإدارية، واستهلاك الآلات والأجهزة وأجور العاملين و مكافآتهم، فتركيز السلطة بيد المدير يؤدي إلى زيادة التكاليف ؛ نظرا لما تستغرقه هذه العملية من إجراءات تتطلب نفقات مالية، أما عند تطبيق التفويض فسيتم توفير الكثير من هذه التكاليف (عبدالله، 2007).
- يتضح مما سبق أهمية مزايا التفويض، والفوائد التي تعود على المنظمة والتي تتلخص في: سرعة انجاز العمل، واصدار القرارات، وخفض التكاليف المالية للقرارات الإدارية، وخلق قيادات قادرة على تحمّل المسؤولية وتولي الصلاحيات.

## 7.1.2 قواعد وآليات عملية التفويض

تتمحور قواعد تفويض المهام والصلاحيات بعدة اعتبارات تُؤخذ بعين الاعتبار وهي:

1. قدرة المفوض له على ممارسة المهام والصلاحيات المفوض إليه من حيث خبرته، وقدرته على تحمل المسؤولية.

2. قدرة المدير الإداري على الإشراف والرقابة على من فوض له، وهذا يتطلب تمتع المدير بقدر من الكفاءة التي تمكنه من اختيار من يثق به وبقدراته للقيام بالعمل المفوض له.
  3. صدور قرار مكتوب بالتفويض بشكل واضح محدّدة فيه مسؤوليات ومهام الشخص المفوض إليه المهام والصلاحيات؛ لأن ذلك يحدّد علاقة كل منهما بالآخر، فكثيراً ما تحدث ارتباكات في العمل ومخالفات نتيجة لعدم وضوح التفويض (الموسوي، 2004).
  4. يجب على المدير قبل أن يفوض المهام والصلاحيات أن يوضح قواعد العمل والتعليمات التي يؤدي الأعمال في حدودها، كما يبين للمفوض سياسة العمل وأساليبه وأهدافه، حتى يضمن تأدية العمل دون الخروج عن ذلك كله، وحتى لا يخرج الموظف عن هذه القواعد ويسبب توتراً وإرباكاً للرئيس، وتكون عملية التفويض في هذه الحالة قد زادت من عبء المدير بدلاً من تخفيف الأعباء وتنظيم العمل (الشبكشي، 1996).
  5. أن يكون التفويض جزئياً ، فلا يشمل التفويض كامل صلاحيات المفوض للسلطة.
  6. الأصل أن يمارس الشخص المفوض إليه المهام والصلاحيات بنفسه، ولا يجوز له إعادة التفويض لأن التفويض لا يفوض إلا إذا جاز ذلك قانوناً (الموسوي، 2004).
  7. المسؤولية بين المفوض والمفوض إليه، يجب على المدير أن يوضح للمرؤوس الذي فوض إليه المهام والصلاحيات أن يكون مسؤولاً أمام هذا المدير فقط، وليس أمام أحد غيره، فمثل هذا الوضع كفيل بتشجيع الموظف للاتصال برئيسه، فيتكون من ذلك علاقات عملية بينهما تزيد من التفاهم وسير العمل بشكل عملي ومهني ( الشبكشي، 1996).
  8. لا بد أن يدرك الموظف ما فوض له من صلاحيات، وأن يحدد أداء الموظفين من قبل المنظمة ليكون كاملاً ومرشداً يعين المدير على المتابعة، وأن يطلب من الموظف تقارير عن سير العمل وما تم انجازه، وهو يعمل كل ذلك بحكم أنه لا زال مسؤولاً رسمياً عن العمل. (الموسوي، 2004).
  9. تتناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض إليه على المراقبة، ينبغي على المدير أن يختار الموظف القادر على المراقبة والتحكم والسيطرة على المواقف، فيفوض إليه المهام والصلاحيات بما يتناسب مع قدرته حتى لا يكون عرضةً للسخرية من الآخرين، وهذه أمور تسبب الإرباك في العمل، والحدّ من القدرة على التميز والانجاز في العمل. (الشبكشي، 1996).
- إن اللجوء إلى استخدام أسلوب التفويض بدون إنشاء آلية لمراقبة عملية التفويض من شأنه أن يقود إلى مشاكل لا طائل لها، إذ من المحتمل دائماً أن يسيء المفوض لهم الصلاحيات الممنوحة بموجب قرار التفويض.

وعلى عكس ذلك فإن وجود نظام لمراقبة أداء المفوض لهم سيزيد من احتمال اكتشاف وتحديد المشاكل الهامة مبكراً أو الانحراف عن خط التفويض، ومن احتمال إتمام العمل في الوقت المحدد له ووفقاً للمواصفات المرغوبة، إن من الأفضل تصميم وبناء آلية المراقبة مع بداية تحديد وقت التكليف و يتضمن ذلك: (الحاكم، ص45،44)

يتم تحديد المهام والصلاحيات استناداً إلى الهيكل التنظيمي المعتمد للمنظمة على أن يتم مراجعة جدول الصلاحيات عند إجراء أية تعديلات في الهيكل التنظيمي، أو تغيير في شاغلي وظائف الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.

### 8.1.2 شروط التفويض الفعال

للقيام بعملية التفويض كعملية إدارية فعّالة وناجحة وقادرة على تحقيق الغرض منها، لا بد من توافر شروط عديدة ليس فقط في الكفاءات البشرية، وإنما في عملية التفويض نفسها . ومن هذه الشروط:

1. التفويض لا يكون إلا جزئياً : يجب ألا يشمل التفويض جميع صلاحيات الرئيس، وإنما يجب التركيز على أن يكون أحد أهداف التفويض تخليص المدير الأعلى من الكثير من الأعباء والاجراءات الإدارية اليومية التي تشغله، وتأخذ كل وقته، ولا معنى لقيام المدير الإداري بتفويض كل صلاحياته؛ لأن هذا يعتبر تنازلاً من جانبه عن جميع المهام والصلاحيات التي أسندها إليه القانون، وهذا لا يجوز لأنه لا يملك هذا الحق.(عبدالله، 2007).
2. لا تفويض للمسؤولية: إن تفويض المدير الأعلى لجزء من صلاحياته واختصاصاته لا يعني تخلي المدير عن مسؤولية الأعمال التي أعطى بها تفويضاً لبعض المرؤوسين، فالمدير يقوم بتفويض جانب من سلطاته بصفة مؤقتة مع بقاء مسؤوليته كاملة (اللوزي، 2012).
- إذ إن مسؤولية المدير الإداري أمام الرئاسات العليا التابع لها لا يمكن أن تنتقل مع تفويض بعض اختصاصاته إلى من هم أقلّ منه مرتبةً في السلم الإداري؛ لأن التفويض لا يعني تخلي المدير عن المسؤولية، وإنما هو وسيلة لتوزيع المهام والصلاحيات، والقضاء على تركيزها من أجل تحقيق مصلحة العمل الإداري (عبدالله، 2007).
3. عدم تفويض ما تم تفويضه: فلا يجوز للمرؤوس الذي فوّضت إليه بعض المهام والصلاحيات، أن يقوم بإعادة تفويض المهام والصلاحيات التي انتقلت إليه من مرؤوسه إلى مرؤوسين أدنى منه من

- حيث المستوى الإداري في السلم الوظيفي؛ لأن عملية التفويض لا تتم إلا مرة واحدة ، ولهذا فإنه من المنطقي أن يشترط عدم تفويض المهام والصلاحيات المفوضة. (اللوزي، 2012).
4. التفويض لا يكون إلا من أعلى إلى أسفل: وهذا شرط بديهي ينطلق من طبيعة عملية التفويض؛ لأن التفويض يعتبر وسيلة للتخلص من التركيز الشديد في السلطات عند قمة السلم الإداري، حيث يلجأ المدير إليه، ويعهد إلى من هم أدنى منه في السلم الإداري جزءاً من هذه المهام والصلاحيات التي يمكن أن تعيقه عن ممارسة مهامه الإدارية. (عبدالله، 2007).
5. حق المدير في تعديل المهام والصلاحيات المفوضة أو استردادها . لا يحق للرئيس ممارسة المهام والصلاحيات التي قام بتفويضها لحين انتهاء فترة التفويض؛ لأنها أصبحت من حق الموظف من ناحية ، وحتى لا يحدث تضارب في القرارات الصادرة منه ومنالموظف ، ويكتفي في مراقبة مرؤوسيه وتوجيههم وإرشادهم إلى كيفية ممارستهم للصلاحيات، ويحق له بعد عملية المراقبة والتوجيه أن يعدل من المهام والصلاحيات المفوضة أو يسحبها إذ ما رأى أن مصلحة العمل تتطلب ذلك، أو وجد إساءة استخدام لهذه المهام والصلاحيات من قبل الموظف الذي فوضت إليه المهام والصلاحيات. (عبدالله، 2007).
6. علنية التفويض : وتتضمن علنية تفويض المهام والصلاحيات أمرين:  
 أ. أن يكون التفويض مكتوباً وليس شفويًا، وأن يتضمن الصراحة في محتواه، وليس ضمناً، ولكن يجوز في بعض الحالات أن يكون شفويًا إذا أجازت النصوص القانونية ذلك.  
 ب. أن يتم نشر التفويض في الجريدة الرسمية إذا تطلب الأمر ذلك؛ لإضفاء صفة الشرعية عليه كخطوة مكتملة لشرعية وقانونية عملية التفويض (اللوزي، 2012).
7. وضوح حدود التفويض : يجب على المدير الإداري أن يعين حدود التفويض بدقة ووضوح حتى لا يقع نزاعٌ أو سوء فهم أثناء ممارسة المهام والصلاحيات المفوضة من قبل المرؤوس، ومن متطلبات وضوح عملية التفويض أن يكون الشخص المفوض على درايةٍ ووعيٍ وتفهمٍ لقانونية عملية التفويض للحفاظ على شرعية عملية التفويض (عبدالله، 2007).
8. قانونية التفويض
- أ. لا تفويض بدون نص يجيز التفويض ، لا يجوز التفويض إلا إذا أجازت القوانين والأنظمة الداخلية للمنظمة ؛ لأن عدم التفويض هو القاعدة، والتفويض هو الاستثناء، وكل تفويض لا يستند إلى فعل يجيزه مصيره الإبطال.
- ب. لا يجوز التفويض إلا في المسائل التي حددها النظام الداخلي للمنظمة.
- ت. لا يجوز التفويض إلا لمن حددهم النظام داخل أي منظمة. (اللوزي، 2012).

وإذا ما طبقت المنظمة شروط التفويض بشكل فعال، فسيكون تحقيق أهداف المنظمة محصلةً حتميةً لعملية التفويض وتميز للإدارة المطبقة لعملية التفويض.

## 9.1.2 أنواع التفويض الإداري

يمكن تصنيف التفويض إلى عدة تصنيفات مختلفة حسب الزاوية التي يُنظر منها إليه، ووفقاً للمعيار المعتمد عليه في التصنيف، غير أن هناك تصنيفاً موضوعياً يأخذ بعين الاعتبار محل التفويض ذاته ويُقسم التفويض من وجهة النظر القانونية إلى نوعين رئيسيين هما:

1. التفويض التشريعي أو الدستوري: وذلك بأن يتولى المشرع منح أكثر من جهة أو أكثر من شخص سلطة إصدار بعض التشريعات بموجب الرجوع إلى النصوص القانونية، أو هو قيام السلطة التشريعية بتفويض جزء من اختصاصاتها إلى السلطة التنفيذية في ضوء ما تضعه لها من قيود.
2. التفويض في السلطة الإدارية: وهو أن يعهد المدير الإداري ببعض اختصاصاته إلى عضو إداري آخر ليمارسها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة (الزمانان، 2001).

أما التفويض من الناحية الإدارية وهو التصنيف المعمول به في القانون الإداري فينقسم إلى: تفويض الاختصاص: ويقصد به نقل أو تحويل صلاحية اتخاذ بعض القرارات الإدارية من صاحب الاختصاص الأصلي إلى غيره من الموظفين الإداريين، وغالباً ما تكون هذه المهام والصلاحيات ذات أهمية بسيطة أو ذات طبيعة فنية وعليه، ويمارس المفوض إليه اختصاصاً إضافياً، ويجرد الأصل من ممارسته إلا بعد إلغاء قرار التفويض أو انتهاء مدة التفويض.

تعتبر القرارات الصادرة من المفوض إليه بناء على تفويض الاختصاص في مرتبة قراراته التي يصدرها بناء على اختصاصه الأصلي.

1. تفويض التوقيع: يسمى كذلك بالتفويض الشخصي، وهو ترخيص يتمكّن بمقتضاه أحد الموظفين الإداريين من توقيع بعض القرارات الإدارية بدلاً من صاحب الاختصاص الأصلي تحت رقابة ومسئولية الأخير، فهذا النوع يعبر عن العلاقة الشخصية بين المفوض والمفوض إليه داخل التسلسل الإداري نفسه.

ويتمثل الفرق بين تفويض الاختصاص وتفويض التوقيع:

أ. إن تفويض الاختصاص قائمٌ على اعتبار الصفة بين المفوض والمفوض إليه، ولا يتأثر بتغيير الأطراف عكس تفويض التوقيع الذي يقوم على اعتبار شخصي بحيث يتغير بتغيير الأطراف (الوادي، 2014).

ب. يؤدي تفويض الاختصاصات إلى تغيير وتعديل في توزيع الاختصاصات داخل السلم الإداري؛ مما يحرم المفوض من ممارسة المهام والصلاحيات التي فوضها طيلة مدة التفويض، أما تفويض التوقيع فلا يحجبه من ذلك.

ت. يمكن للأصيل أن يمارس اختصاصاته في الحدود التي تتفق مع سبب التفويض، كما أن المفوض إليه يمارس عمله تحت مسؤولية من فوضه، لذا فإن سلطة المدير على الموظف هي سلطة تفرضها طبيعة التنظيم الإداري، وتقرر حتى بدون نص وفق للمبادئ العامة للقانون، أما تفويض التوقيع، فإن الأصيل يوقع إلى جانب المفوض إليه (الوادي، 2014).

2. التفويض إلى أسفل :

أي إعطاء بعض المديرين صلاحيات معينة من قبل المدير الأعلى للقيام بها من قبل المرؤوسين.

### 3. التفويض الجانبي :

ويمارس هذا النوع من التفويض على مستوى المديرين أصحاب الاختصاص بما في ذلك سلطاتهم المركزية المختصة.

### 4. التفويض الكامل و التفويض الجزئي

يبقى التفويض جزئياً؛ لأن التفويض الكامل يعتبر نزولاً عن الاختصاصات من جانب المدير وهو أمر غير مشروع.

### 5. التفويض المشروط و التفويض غير المشروط :

يكون التفويض مشروطاً عندما يتطلب قبل إجرائه ضرورة موافقة ومراجعة المدير الأعلى للمرؤوس (المفوض) للقيام بممارسته على أرض الواقع، ويكون التفويض غير مشروط عندما يكون الموظف (المفوض له) حراً في البدء بممارسته دون أخذ موافقة ومراجعة المدير الأعلى.

### 6. التفويض الرسمي و التفويض غير الرسمي

يكون التفويض رسمياً حينما يتم إعداده وفقاً لقواعد قانونية وأنظمة مكتوبة وبشكل متعارف عليه، ولكنه يكون غير رسمي حينما لا يخضع للأنظمة و القواعد القانونية، بل يكون مبنياً على الأعراف والعادات و التقاليد (اللوزي، 2012).

## 10.1.2 معوّقات التفويض

تناول معظم الكتاب والمهتمين معوّقات التفويض، وتطرقوا لها من زوايا مختلفة، وقد أجمع الكتاب على تصنيف معوّقات تفويض المهام والصلاحيات إلى الأنواع التالية:

1. معوّقات تنظيمية تعود لأسباب تنظيمية.

2. معوّقات تعود للرئيس.

3. معوّقات تعود للمرؤوس.

### 1.10.1.2 معوّقات تعود لأسباب تنظيمية

تظهر هذه المعوّقات من خلال التنظيم القائم داخل الجهاز الإداري بمعنى أن التنظيم هو الذي قد يوجد بوضوح وقد لا يوجد، مما يؤثر على التفويض فيعوقه، لذا سميت هذه المعوّقات بالمعوّقات التنظيمية، ويمكن حصرها فيما يلي:

1. عدم تحديد الاختصاصات الوظيفية: وذلك باستخدام الوصف والتوصيف الوظيفي لتحديد كل الواجبات والمهام والمسؤوليات المتعلقة بكل وظيفة داخل التنظيم، وبالتالي يسهل على كل موظف الاطلاع ومعرفة مهامه وما هو المطلوب منه.(اللوزي، 2012).
2. عدم وضوح خطوط السلطة داخل التنظيم : يعتبر وضوح خطوط السلطة الرسمية ضرورياً لبيان درجة الترابط والمرجعية بين المستويات الإدارية، وهذا يساعد المدير والمشرف بدرجة كبيرة في معرفة المرؤوسين، وتوضيح خطوط الاتصال، ودعم مبدأ وحدة الأمر لتجنب الازدواجية والتضارب بين الرؤساء.(اللوزي، 2012).
3. عدم وضوح الأهداف : يجب أن تكون المنظمة واضحة الأهداف؛ كي يستطيع المدير والمرؤوس العمل بوضوح ومعرفة خاصة فيما يتعلق بالتفويض (محمد جمال، 2014).
4. عدم توافر أنظمة اتصال ورقابة إدارية جيدة: كلما كانت البيئة التنظيمية تتمتع بدرجة كبيرة من الجودة في أنظمة الاتصال والرقابة، كان بالإمكان تطبيق عملية التفويض الفعال بكفاءة عالية (محمد جمال، 2014).
5. عدم تحقيق الاستقرار الوظيفي : إن وجود الاستقرار الوظيفي يزيد الثقة بين المدير والمرؤوس في القيام بعملية التفويض؛ نتيجة الاطمئنان لكفاءة المرؤوسين، وكفاءة البيئة التنظيمية، الأمر الذي سيؤدي إلى زيادة في الإنجاز والكفاءة والفعالية.(محمد جمال، 2014).

### 2.10.1.2 المعوقات الشخصية المتعلقة بالرئيس

وهذه المعوقات لا يمكن ارجاعها للمنظمة إنما ترجع لأسباب نفسية سيكولوجية تدفع ب المديرين لمقاومة وعدم تفويض المهام والصلاحيات، وتتمثل هذه المعوقات بالآتي:

1. التعطش إلى السلطة ، من الأسباب الهامة في عدم رغبة المدير في التفويض هو تعطشه للسلطة، فهو يرى في رياسته نفوذاً وسلطاتٍ يفرضها على كثير من المرؤوسين، وعلى الأرجح أن يكون هذا التعطش رد فعلٍ للأسلوب الذي أثبع مع هذا المدير قبل أن يكون رئيساً، والتعطش للسلطة بهذه الصورة قد يكون مرضاً في نفس الرئيس، لا يمكن أن يعدل عنه بمجرد التنبيه له ، وإنما بتدريب نفسه بنفسه حتى يفتنع بأن التعطش للسلطة لا يحقق الغرض الذي هدف إليه ، وإنما على العكس تماماً يجلب له المتاعب في إدارته لمرؤوسيه. (الشيكشي، 1996).
2. المدير الذي تنقصه الخبرة العملية يبقى في حالة تردد في اتخاذ القرارات، وهذا التردد يعيق سير العملية الإدارية بالشكل الصحيح ويعتبر من معوقات التفويض.(الشرقاوي، 2015).



3. الخوف من منافسة المرؤوس، فقد يشعر المدير بأن هناك من الموظفين من هم على كفاءةٍ ممتازةٍ؛ فيتعمد عدم تفويض صلاحياته إلى أيٍّ منهم، لأنه يدرك بأن هذا الموظف منافسٌ له، والأجدر بهذا المدير أن يدرك أهمية وجود مرؤوسين أكفاء في نطاق إدارته هو نعمة ينبغي أن يفخر بها، وأن يستفيد من هؤلاء الموظفين في رفع مستوى الأعمال في إدارته حتى تكون لها سمعة حسنة بين بقية الإدارات في المنظمة. (الشبكشي، 1996).

4. عدم ثقة المدير بالمرؤوس، وعدم النضوج الفكري لدى بعض الرؤساء، ووعيهم لأهمية التفويض، إضافة إلى اعتقادات خاطئة، وخوفهم من تمرد بعض المرؤوسين، فالنتيجة السلوكية لهؤلاء المديرين هي إعاقة عملية التفويض بغض النظر عن الآثار المترتبة على ذلك، وهذا النوع من المديرين دائمو الشكوى من ضعف مرؤوسيه، ولا يتم الاعتراف بكفاءتهم، حتى لو كانت هذه الكفاءة موجودة فعلاً (الشرقاوي، 2015).

إن رغبة بعض المديرين في الظهور بمظهر القوة أمام مرؤوسيه، والرجوع إليهم في كل أمر ترجع لعدم قيامهم بتفويض المهام والصلاحيات (الشرقاوي، 2015).

5. حرصُ المدير على مصالحه الشخصية، من المبادئ الهامة في الإدارة أن أي رئيس يجب أن يبتعد في إدارته عن مصالحه الشخصية، وأن يضع نصب عينيه المصلحة العامة حتى لو تعارضت مع مصالحه الشخصية، فبعض المديرين يرون في التفويض وسيلةً ضارةً لمصالحهم الشخصية؛ لأن من المفروض أن الموظفين يعملون حسب التعليمات الموضوعة في المنظمة، وفي هذا معارضة لمصالح المديرين الشخصية؛ لأنهم يريدون تسيير العمل بما يخدم مصالحهم الشخصية. إن هذا من أهم معوقات التفويض من قبل المديرين عدا عن أنهم سيكونون مثلاً سيئاً لمرؤوسيه (الشبكشي، 1996).

### 3.10.1.2 المعوقات التي تعود للمرؤوسين

1. سلوك بعض الموظفين القائم على الضعف، وعدم الثقة في النفس لتحمل المسؤولية من ناحية، وتقديس المديرين وتبجيلهم، والتطوع بنقل أسرار زملائهم؛ مما يحدث خللاً في العلاقات الانسانية داخل المنظمة، ومن جانب آخر يعزز لدى المديرين التمسك بالسلطة، وتوسيع دائرة السيطرة.
2. خوف بعض الموظفين من تصيد المديرين لأخطائهم؛ نتيجة عدم ثقتهم بمهارات و خبرات هؤلاء الرؤساء، وعدم ثقة الموظفين برّدة فعل المدير في حالة ارتكاب بعض الأخطاء نتيجة قبولهم لعملية التفويض (عبدالله، 2007).

3. عدم توافر حوافز فعّالة بعد إنهاء عملية التفويض تعمل على دعم السلوك الناجح الذي قام به المرؤوسون، فيحجم المرؤوسون عن قبول عملية التفويض نتيجة لذلك (اللوذي، 2012).
4. عدم توافر الخبرة الكافية في الشخص المفوض إليه، وعدم استخدام المنهجية العلمية من قبل المدير فيما يتعلق بدرجة ملاءمة الشخص المفوض إليه من حيث القدرات والمهارات، وقدرته على اتخاذ القرار الصائب، واستخدام المهام والصلاحيات التي فوضت إليه بطريقه صحيحة (اللوذي، 2012).

## 2.2 الرضا الوظيفي

اهتمت الإدارة الحديثة بدراسة السلوك البشري بعد أن لعبت الاعتبارات الإنسانية والاجتماعية دوراً كبيراً في العمل الإداري، وأصبح عنصر العلاقات الإنسانية حاضراً بقوة في درجة نجاح أو إخفاق المنشآت بمختلف أنواعها ومجالاتها، ولا يزال السلوك الإنساني يشكل حضوراً في مثل هذه التعاملات الإدارية و الإنتاجية، فالعلاقات الإنسانية هي التي تحقق الأجواء التي تشجع على التعاون المثمر، وتصنع نوعاً من الألفة الإنسانية التي تدفع بالإدارة الى التقدم الدائم (البارودي، 2015).

لقد برز الكثير من الدراسات والبحوث من أجل تطوير علم الإدارة الحديث، والبحث عن العلاقة بين ظروف وأحوال العمل المادية أو الطبيعية وبين إنتاجية العاملين، لكن نتائج هذه الدراسات فاجأتهم بحقيقة مهمة وهي أن المتغيرات الاجتماعية لها أثر أكبر من المتغيرات المادية على الإنتاجية، وكانت هذه الدراسات سبباً في تطور مجال العلاقات الإنسانية الذي يعنى بدراسة السلوك البشري في العمل بهدف تحقيق الرضا الشخصي وزيادة الإنتاجية، ولا شك أن تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي أمرٌ مهمٌ بالنسبة للمنظمة نظراً لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء، وكذلك سلوك الفرد تجاه منظمته وعمله (البارودي، 2015).

وأخيراً يمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي هو مفهوم يتكون من "الرضا عن الوظيفة، والرضا عن علاقات العمل، والرضا عن زملاء العمل، والرضا عن الرؤساء، والرضا عن بيئة العمل، والرضا عن سياسات الأفراد داخل المنظمة.

## 1.2.2 مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً؛ ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولقد أشار "لوك" إلى ظهور العديد من الدراسات في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية، ولعل من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا أحياناً كمتغير تابع يتأثر بالراتب، ونظام المنح والمكافآت، وهيكل السلطة، ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية و الاجتماعية والمادية المتعلقة بموضوع الرضا في محيط العمل. أكدت مدرسة النمو على أن الحصول على الرضا الوظيفي إنما يكون نتيجة تنمية المهارات والفعالية، وإعطاء المسؤولية للعامل (المجموعة العربية للتدريب، 2014).

إن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأبعاد، ويتأثر بعوامل يعود بعضها إلى العمل ذاته بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة العمل، وبيئة العمل المحيطة، ومن الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا الفرد عن جانب معين في عمله فإن ذلك يعني أنه راضٍ بالضرورة عن بقية جوانب الوظيفة وأبعادها، فنجد أحدهم راضياً عن العلاقة مع الزملاء، وليس راضياً عن الراتب، أو ظروف العمل أو غيرها، والرضا الوظيفي مسألة نسبية وليست مطلقة، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف.

ظهر مفهوم الرضا الوظيفي كمصطلح على يد العالم "هوك" عام 1935، إذ يعتبر من أوائل الباحثين في مجال الرضا عن العمل الوظيفي، حيث يعرفه على أنه "مجموعة العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضياً عن عمله" (سالم، امعمر، 2015).

ويشار إلى "الرضا في اللغة العربية بأنه ضد السخط، وفي اللغة الانجليزية يعرف بأنه التعويض أو التحسن أو الإشباع لرغبته أو حاجته، كما يشير إلى الحاجة أو الكيفية التي تشبع الكائن فهو مصدر ووسيلة لتحقيق الرغبة".

وعرفه المشعان بأنه: إشباع لحاجات الفرد ولا يتحقق هذا الإشباع إلا من خلال عوامل عدّة منها عوامل خارجية: كبيئة العمل، وعوامل داخلية كالعمل نفسه الذي يقوم به الفرد، وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضياً عن عمله راغباً فيه متناسباً مع ما يريده" (الهاشمي ومراد، 2014).

وتم تعريفه من قبل مركز البحوث في جامعة مينشغان أنه: " هو ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه للمشروع" (الغريبي، 2016).

بينما عرّفه ستون أنه: "هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبة في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها" (الغريري، 2016).

أما فيكتور فروم "Victor Vrom" فيرتبط معنى الرضا الوظيفي عنده بالاتجاهات المكونة لدى الأفراد نحو أدوارهم التنظيمية، هذه الاتجاهات تكون ناتجة عن عوامل يفصلها فروم في هذا التعريف فيقول "الرضا الوظيفي هو تلك الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه أدوارهم التي يؤديونها ويشغلونها حالياً. ويُقصد من خلال ذلك المرتب العالي وفرص الترقية، ونظام الإشراف، و إتاحة الفرصة للأفراد للتفاعل فيما بينهم، وهي أمور تؤدي إلى شعور الفرد بالرضا إذا كانت إيجابية ليس فقط خارج عمله بل أيضاً ضمنه" (الهاشمي و مراد، 2014).

ويعرف الرضا الوظيفي اجرائياً على انه شعور الموظف بالرغبة والقدرة على أداء العمل الموكل اليه من خلال إشباع المنظمة التي يعمل بها لرغباته المعنوية والمادية.

## 2.2.2 أهمية الرضا الوظيفي

تكمن أهمية الرضا الوظيفي بكونه يؤثر على الكثير من الظواهر التنظيمية؛ لذلك تقوم كثير من المنظمات بإجراء مسوحات دورية حول رضا العاملين لتكون أكثر إدراكاً ومعرفةً لحقيقة مشاعر الأفراد، ولتجنب الكثير من المشاكل الناجمة عن عدم الرضا. إن كثيراً من الشركات الكبرى التي تهتم بقياس الرضا الوظيفي تقوم بتحديد جزء من المكافآت التنفيذية فيها حسب مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في المسوحات السنوية، لزيادة درجة الالتزام التنظيمي إذ يمكن لمستوى الرضا الوظيفي أن يساهم في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة، وتعتبر هذه المنظمات أن موضوع الرضا موضوع أخلاقي، إضافةً إلى أنه هدف كل نشاط وعمل في هذه الحياة، وهو السبب الذي يحافظ على بقاء العامل في جديته وثبوته وتأثيره على باقي الاتجاهات؛ لأن الموظفين يقضون جزءاً كبيراً من وقتهم داخل المنظمة يؤديون مهامهم الوظيفية. (الشوا، 2015).

لقد أصبح الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات الإدارية التي تشغل بال خبراء الإدارة، وأصحاب الأعمال، وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في كونه موضوعاً يتناول مشاعر الأفراد العاملين إزاء

المؤثرات الداخلية في العمل أو المؤثرات الخارجية في البيئة المادية المحيطة، وذلك لارتباط مفهوم الرضا الوظيفي بموضوعات "الأداء والإنتاجية، والولاء التنظيمي" وهي أمور أساسية تقع ضمن أسباب النمو والتقدم الاقتصادي بالمنظمات التي تبحث عن النجاح والاستمرار في ظل وجود المنافسة الشرسة؛ ولهذا ضرورة الاهتمام بالحقوق الوظيفية لدى العاملين، وتحقيق مبدأ الرضا الوظيفي لديهم، مع مناقشة كافة المشاكل التي يعانون منها، والعمل على إيجاد حلول مناسبة لها من خلال التدريب والتحفيز وتطوير المهارات وتفويض المهام والصلاحيات جميعها تصبّ في مصلحة المنظمة (البارودي، 2015).

### 3.2.2 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

إن عوامل الرضا الوظيفي لا بد أن يتم ضبطها، والحفاظ عليها بمستويات ملائمة علماً أن هذه العوامل ترتبط بالبيئة التي يعمل بها الموظف أكثر من التركيز على العمل نفسه، والمستويات الملائمة من هذه العوامل ضرورية لمنع الشعور بعدم الرضا والإشباع (الغريبي، 2016).

تنقسم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى قسمين وهما: عوامل ذاتية أو شخصية، وعوامل تنظيمية، ومن العوامل الذاتية المؤثرة في الرضا هي:

#### أولاً: العوامل الفردية للرضا الوظيفي

1. الأجر والرواتب: وهذا العامل يمثل تقريباً أقوى وسيلة لإشباع الحاجات في الوقت الحاضر، وقد أكدت العديد من نتائج الدراسات إلى وجود علاقة طردية قوية موجبة بين مستوى الدخل و الرضى عن العمل، إلا أن هذا الرأي جاء مخالفاً لرأي "هيرزبرغ" الذي أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا، وإنما هو عامل يساعد على تجنب مشاعر عدم الرضا، غير أن هناك حقائق تخصّ الفرد في هذا الامر لا بد من ذكرها وهي:

- أن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات.
- أن الأجر تعدّ أحد المشبعات لحاجات مختلفة غير اقتصادية، كالحاجة للتميز.

وأكد على هذا العامل عالم الإدارة (بيتر دركر) إذ قال: إن الأجر تعتبر كالفيتامينات للفرد فمن الضروري أن يحصل عليها وإلا سيصاب جسمه بالأمراض وضعف الأداء (الغريبي، 2016).

2. **العمر:** كلما تقدم العمر بالموظف التصق بوظيفته أكثر؛ لأن طموحات الموظف تصبح أكثر اتزاناً ومعقوليةً، وتزداد أيضاً قدرة الموظف على التكيف مع ظروف العمل والمنظمة، وتصبح الوظيفة جزءاً من شخصيته، وبالتالي يزداد رضاه. إن الموظف الشاب يكون أقل ميلاً للرضا عن عمله بسبب طموحاته العالية، وعدم مقدرته على التكيف مع العمل بالمستوى المطلوب وحبّه للتغير والتجديد وبحته عن الأفضل ، وفي تفصيل آخر يكون الرضا الوظيفي في أدنى مستوى له عند بداية العمل ثم يزداد، وخلال مرحلة أزمة أواسط العمر يتناقص، وبعد تلك المرحلة يعود إلى التزايد مرة أخرى، إلى أن يصل إلى فقرة التقاعد حيث ينخفض فيه الرضا الوظيفي (الشوا، 2015).

3. **احترام الذات:** كلما كان هناك ميلٌ لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كان أقرب إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانتقاصٍ في قيمتهم وقدرهم، فإنهم عادةً ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم (الأمين، يحيى، 2016).

4. **المستوى التعليمي:** هناك علاقة إيجابية بين المستوى التعليمي للفرد وبين الرضا الوظيفي، فكلما زاد المستوى التعليمي للفرد العامل زاد الضمان والاستقرار الوظيفي، وبالتالي يزداد الرضا الوظيفي، وهذا متعلق أيضاً بعوامل أخرى مثل مدى الاستفادة من الكفاءات المتعلمة في أعمال مكافئة لكفاءاتهم، وأيضاً عدالة العائد و الظروف البيئية للمنظمة (الشوا، 2015).

5. **المستوى الوظيفي:** المستوى الوظيفي للموظف له علاقة إيجابية مع رضاه الوظيفي؛ لذا نجد موظفي المستويات الإدارية العليا أكثر رضاً من غيرهم؛ بسبب ما تتيحه لهم وظائفهم من امتيازات: (عوائد مادية، تقدير، واحترام، وظروف عمل ملائمة، وملاءمة العمل لقدراتهم) مقارنةً مع غيرهم من الموظفين، لذا يكون المديرون و المختصون أكثر ميلاً من غيرهم من الموظفين في المنظمة إلى الرضا الوظيفي (الشوا، 2015).

6. **فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:** إتاحة المنظمة للأفراد العاملين فيها فرصاً للترقية وفقاً لكفاءاتهم في الأداء يحقق درجة عالية من الرضا للموظفين فيها، حيث بيّنت النتائج أن لها علاقةً، وتؤثر في مستوى الرضا الوظيفي؛ لذلك يجب على إدارة الشركة تطوير نظام الترقية بحيث تلبي حاجات وطموحات كل العاملين، وأن تحرص على وجود سياسة واضحة للتخطيط لمستقبل الوظيفة ، وذلك بتحقيق مبدأ العدالة في توزيع الترقيات، بحيث يخضع الحصول على الترقية الإيفاء بشروطها، والتي تكون واجبة على العاملين كافةً في جميع المستويات الوظيفية، كما أنه من المفيد ربط الترقية بالكفاءة والإتقان لتكون حافزاً قوياً للعاملين لرفع مستوى الرضا عن العمل، كما

يجب على الإدارة أن تقوم بتدريب وتأهيل الموظفين لشغل الوظائف العليا من خلال تكليفهم بمهام ذات مسؤوليات أعلى، وإشراكهم في أعمال ذات طابع إشرافي، ومنحهم مزيداً من السلطة لاتخاذ قرارات تتعلق بالعمل؛ مما يجعلهم أكثر جاهزية لتولي مهام الوظيفة العليا، بحيث يكون الموظف عند انتقاله من مرتبة إلى مرتبة أعلى قادراً على تحمل مسؤوليات أعلى ومهام أصعب، فكلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال في محل شكر وتقدير، وأنه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه أصبح راضياً أكثر عن عمله وبالتالي ترتفع كفاءته في العمل، ويزداد رضاه عن عمله (بالعيد، 2016).

يتضح أن للعوامل الذاتية والتي تنبثق عن شخصية الفرد نفسه دوراً هاماً في تحقيق الرضا الوظيفي لما لها من أهمية في رفع كفاءة وفعالية أداء الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة.

**جماعات العمل:** تؤثر جماعات العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم، أما إذا كانت جماعات العمل مصدراً للتوتر لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو تحقيق أهدافه أعتبر ذلك سبباً لاستيائه من عمله، إضافة إلى أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد فالزيادة هذه الحاجة أثر قوي جداً في التفاعل مع جماعة العمل وزيادة درجة الرضا الوظيفي، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر أيضاً يكون كبيراً عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية، أما في حال كانت هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر منافع التعامل مع جماعة العمل يكون ضعيفاً (عبده فيله، 2005).

## ثانياً: العوامل التنظيمية

لا ترتبط هذه العوامل بعمل الفرد بوظيفة معينة، كما أنها غير مرتبطة بطبيعة الوظيفة نفسها، وإن هذه العوامل مرتبطة بسياسات المنظمة، ولها تأثير على الرضا الوظيفي للعامل بغض النظر عن الوظيفة التي يقوم بها داخل المنظمة، وسأتناولها بشكل توضيحي:

1. **سياسات المنظمة:** وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظم العمل، وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه؛ لذا فإن وضوح سياسة المنظمة وتوفر المعلومات الكافية، وشرح برامج وخطط العمل المستقبلية للأفراد تؤدي إلى الرفع من درجة رضاهم الوظيفي، وتزيد من شعورهم بالمسؤولية، كمان أن السياسات المعتمدة لدى الإدارة تؤثر

على المناخ التنظيمي، وتهيئ للمشرفين تبني أساليب فعّالة لتحفيز الموظفين، وتحقيق رضاهم عن العمل، فكلما كانت هذه السياسة تتّصف بالمرونة، والتكامل ، والاستقرار وتوافر المعلومات الكاملة يكون هناك ضماناً نسبياً للرضا الوظيفي، والمقصود بالمناخ التنظيمي هو وجود بيئة مرضية أو ملائمة للعاملين، وعدم وجود مناخ تنظيمي جيد نتيجة الممارسات الإدارية الخاطئة لعدم إعطاء الفرد الفرصة للمشاركة في صنع القرار، وتفويض المهام والصلاحيات، وعدم الشعور بالانتماء للمنظمة الإدارية، وضعف الاستشارات والاتصالات داخل المنظمة ، وهذا كلّه سينعكس بأثر سلبي على رضا العاملين عن المناخ التنظيمي (الشوا، 2015).

2. **نطاق الإشراف:** يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم، والذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية، ويقصد به "قدرة المدير على الإشراف على الموظفين وما يقومون به من أعمال بصورة فعّالة"، حيث إن هناك عدداً محدداً من الموظفين يستطيع المدير الإداري الإشراف على إنجازهم للأعمال وأدائهم بشكل فعّال، وكلما زاد عدد الموظفين زادت صعوبة عملية الإشراف. وكلما قلّ عدد الموظفين تمكّن المدير الإداري من الإشراف بدقّة على أعمالهم فضلاً عن مساعدتهم ورقابتهم؛ للحدّ من الخطأ، لقد أكّدت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين وقد أشارت إلى ذلك نتائج دراسة جامعة "ميتشغن" من كون المشرف الذي يجعل من مرؤوسيه محور اهتمامه بوساطة تنمية علاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، واهتمامه الشخصي بقضاياهم ومشاكلهم، وتفهمه وسعة صدره، وبخاصة عند حدوث أخطاء في الأداء من جانب العمال كل هذا يكسبه ولاء مرؤوسيه، ويحقق درجة من التقبّل لأعمالهم ، فالمشرف حين يفوض صلاحيات، وحرّيات واسعة للموظفين الذين يفضلون الاستقلال في العمل، ويتمتعون بقدرات عالية لا شك أنه يشبع احتياجاتهم، ويحقق رضاهم عن العمل، على عكس المشرف الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة، ويتمتعون بقدرات منخفضة، فهو يخلق ارتباكاً وتوتراً لديهم، ويثير استياءهم تجاه العمل ( الهاشمي ومراد، 2014).

3. **المشاركة في اتخاذ القرار:** وتكون عن طريق إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاشتراك في تحليل المشكلات، واتخاذ القرارات، وبهذا يشارك الموظف في المسؤولية عن النتائج، وقلة الحاجة إلى الإشراف، وإلى زيادة رضاه الوظيفي، وهذا يتطلب وجود اتّصال فعّال بين المدير والموظفين (الشوا، 2015).



أوضحت الدراسات والبحوث أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؛ لأهمية دور الموظف والعامل في القرارات، وانعكاس ذلك على أدائه وفعاليتيه، فمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في أية منظمة لا يتحقق إلا في ضوء توفر شروط اجتماعية وتنظيمية تكوّن بيئةً ملائمةً للجو الديمقراطي في اتخاذ القرارات، ويُعدّ إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعدهم على الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل، والحدّ من الصراعات كما تؤمن المشاركة مزيداً من الانسجام في جو العمل، ومن هنا نجد اهتمام الإدارة بالعاملين وقضاياهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار يوفر مناخاً إدارياً صحياً يساهم في إطلاق الطاقات الكامنة وتحريرها لدى العاملين إلى أقصى الحدود. كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات تَأثير قوي على الرضا عن العمل، وتشكل حافزاً معنوياً إيجابياً، ويعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، ولها أثرٌ أيضاً على الإنتاجية (حرز الله، 2007).

**4. محتوى العمل:** يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة، رغم أن طبيعة العمل وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دوراً هاماً في التأثير على رضاه عن عمله، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثاً نسبياً، فالمتغيرات المتعلقة بمحتوى العمل مثل (المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الإنجاز التي يوفرها والنمو الذي يتيح للفرد، وأيضاً تقدير الآخرين) تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا، فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة، والإداري مهمته الأعمال الإدارية وهكذا، ولا شك أن لهذا المضمون أثره النفسي على العامل وهو ما أشار إليه (هرزبرغ) في أبحاثه ويعتبر (هرزبرغ) أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل دوراً في تحقيق مستويات عليا من الرضا كعدد المهام، ومستوى المهام والصلاحيات الممنوحة، وإمكانيات المبادرة، والمشاركة في العمل وغيرها، واقترح (هرزبرغ) (الطول التالية):

- الإثراء الوظيفي: إن مدخل الإثراء الوظيفي يفترض أنه على المديرين زيادة عدد المهام التي يؤديها العامل، وكذلك درجة سيطرة الفرد على ما يؤديه من مهام مع استبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة، وتفويض متزايد من السلطة للعاملين.
- التكبير الوظيفي: باعتبار أن الغرض الأساسي لشعور الأفراد بالإحباط وعدم الرضا عما يؤديه من عمل هو أداء نفس العمل كل يوم، فإن التكبير الوظيفي قد استخدم لزيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها الفرد في مجال عمله.

- التدوير الوظيفي: يتضمن التدوير الوظيفي تحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى، وسيقبل هذا المدخل خاصة في أغراض التدريب، وزيادة مهارة ومرونة الأفراد في أداء العمل (الأمين، يحيى، 2016).

5. إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل: يؤدي شعور العامل باستخدام قدراته وطاقاته في العمل إلى الشعور بالرضا؛ لأن استخدام العاملين لقدراتهم في أعمال أو مهام تتناسب مع قدرتهم ومعرفتهم يؤدي إلى تدعيم أدائهم، وهذا ينعكس على الرضا، والذي يتحقق لهم جراء ذلك ولذلك فإن تهيئة البرامج التطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة، ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

6. الحرية في العمل: ويقصد بالحرية المتاحة في العمل مقدار ما يشعر به الفرد من الاستقلال وحرية التصرف في جدولة بعض جوانب العمل اليومي، وطريقة الإجراءات التي تنفذ بها، وكلما أتيح للفرد توافر درجة من الحرية في العمل، شعر بالمسؤولية الشخصية حول إمكانيات النجاح أو الفشل التي يمكن أن تحدث في تنفيذ تلك الأعمال والنتائج المترتبة عليها، وهذا بدوره يزيد من رضا الموظف عن عمله ودرجة قبوله للمهام والصلاحيات التي تفوض إليه من قبل المدير تكون أعلى مما ينعكس على رضاه الوظيفي أيضاً (المدلج، 2003).

7. نظام العوائد: مثل الحوافز، والمكافآت والترقيات ويشعر الفرد بالرضا إذ كانت هذه العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد معن عنه ويتم تطبيقها بالقدر المناسب.

8. ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا الموظفين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف الإضاءة، الحرارة، التهوية، حجم المكتب وحجم الاتصالات الشخصية. (سلطان، 2003).

### أنواع الرضا الوظيفي

بما أنه يوجد اختلاف في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياه الوظيفية وسواء كان هذا الرضا موجه نحو الزملاء أو العمل أو ظروف العمل فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقاً لاعتبارات معينة كالآتي (فليمان، 2008)

## أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته

الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل الاحترام والتقدير، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات

الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل: المدير وزملاء العمل وطبيعة ونمط العمل

الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي اتجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

## أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه

الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة

الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع وعندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

## نظريات الرضا الوظيفي

تعددت النظريات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي، وتعددت معها المنهجيات والأدوات الممكنة قياسها لمعرفة درجات الرضا الوظيفي. وتعتبر هذه النظريات نتاج إفرازات مدارس الفكر الإداري وإدارة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، ويمكن تقسيم هذه النظريات إلى:

### 1.5.2.2 نظرية العلاقات الإنسانية

يمثل هذا المدخل البناء الفلسفي والفكري لأصحاب الاتجاه الذي يقوم على اعتبار محددات الرضا عن العمل المحرك الأساسي للدوافع الذاتية وراء تحقيق الأداء المفضل، حيث تفترض هذه المدرسة توافر قدر معين وغير محدد من المنافع والعوائد المقدمة للفرد داخل المنظمة، إذ كلما زادت هذه المنافع

ازداد الرضا المتحقق عن العمل، ومن ثم تزداد دافعية الفرد في العمل، ومن أشهر الاتجاهات التي برزت في هذا الخصوص دراسات "جماعة هاثورن" وتجاربها الشهيرة حول الروح المعنوية للعاملين وأثرها في الإنتاجية وذلك في شركة وسترن الكترينك في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1932. أبرزت هذه التجربة أهمية الروح المعنوية والمتغيرات الاجتماعية، وأثرها في إنتاجية الأفراد، كما قامت دراسات تجريبية أخرى في هذا الخصوص حول إمكانية زيادة الروح المعنوية والدافعية، وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة، ومن بينها الدراسة التي قام بها (فروم) والتي توصل من خلالها إلى أن العلاقة بين الرضا والدوافع الكامنة وراء الأداء تتحقق في الحالات التي يحصل فيها الأفراد على المزايا والعوائد، وذلك على أساس الأداء المتحقق من قبلهم، ففي مثل هذه الحالات يصبح أداء الفرد مرتبطاً بطبيعة المنافع التي يتوقع الحصول عليها، وهذا من شأنه أن يسهم في تطلع الفرد نحو طموحات اقتصادية واجتماعية، وإلى السعي لتوفير سبل إشباعها عن طريق زيادة فاعلية وكفاءة الأداء، وفي حال غياب الاقتران الموضوعي بين الرضا والأداء يضعف أو لا يحقق ما تستهدفه المنظمة من تطلعات هادفة لتطوير الكفاءة أو تحسينها (سالم، امعر، 2015).

### 2.5.2.2 نظرية الانجاز ل (ديفيد مكيلاند)

وركزت النظرية على وجود ثلاث حاجات أساسية يسعى الفرد إلى اشباعها وهي:

أ. الحاجة إلى الإنجاز: وتعني أن لدى الفرد رغبة في التفوق والنجاح بإنجاز الأعمال، وهذا من خلال الوظيفة والمنصب الذي يتولاه الفرد في عمله، والذي يستخدم بها مهاراته وقدراته وإمكانياته.

ب. الحاجة إلى الانتماء: وتعني رغبة الفرد في تكوين علاقات مع الآخرين، وتمكّنه من ذلك من خلال فرق العمل والتفاعل مع زملاء العمل.

ت. الحاجة للقوة: وتعني رغبة الفرد وحاجته للتحكم، والسيطرة والتأثير في الآخرين وممارسة السلطة عليهم (خليفة، 2017).

هذا وتقوم نظرية الحاجات الثلاثة "لماكلياند" على مجموعة من الاقتراحات نذكر من أهمها:

- تكتسب الحاجات السابقة، وتتطور مع تطور خبرات المورد البشري في الحياة.
- يتباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو الحاجة للإنجاز، فالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها دافعاً قوياً للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا من تحقيق النتائج الجيدة، عكس الموارد البشرية التي تتميز بدافع إنجازي ضعيف.

- الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي لا يصلح أن يكون مديراً جيداً، حيث يرى "ماكلياند" أن سعي هذا الشخص لتعزيز علاقاته الاجتماعية يؤدي إلى عدم الفعالية والفاعلية في اتخاذ القرارات، حيث سيتم في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الاجتماعية والشخصية على الاعتبارات الموضوعية.

وحسب نظرية "ماكلياند" فإن المورد البشري الذي لديه دافع قوي للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك المورد البشري الذي يتميز بأن لديه دافع إنجاز ضعيف، كذلك فإن المورد البشري الذي يتميز بأن لديه دافعاً قوياً للانتماء سيكون أكثر رضا من المورد البشري الذي يتميز بأن لديه دافعاً ضعيفاً للانتماء.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية تركيزها الكبير على حاجة الإنجاز وتجاهلها باقي الحاجات الانسانية، والتي من الممكن أيضاً أن تكون محركاً أساسياً لدافعية المورد البشري لأداء عمله (سالم، امعر، 2015).

### 3.5.2.2 نظرية مكريجور

وضع دوجلاس ماكريجور أنماطاً مثالية حول مفهوم الإنسام واصفاً واحدة منها بنظرية (X) والأخرى بنظرية (Y) وتبنى نظرية (Y) على الافتراضات التالية:  
افتراضات نظرية (Y) الكلاسيكية.

- الإنسان بطبيعته سلبي لا يحب العمل.
  - الإنسان يفضل تجنّب المسؤولية في العمل.
  - يحب الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده، ويوضح له ماذا يعمل.
  - العقاب و التهديدات إحدى الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل.
  - ضرورة الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل.
  - إن الأجر والمزايا هي أهم الحوافز في العمل (مختار، 2015، ص42).
- وبناءً على هذه الافتراضات اتخذت الإدارة التقليدية الخطط والأساليب الملائمة لإدارة الجهد البشري، وجعلت التهديد والإشراف المحكم على العاملين. لقد وُضعت هذه السياسة لتناسب افتراضات ظالمة في سلوك الأفراد- وعلى العكس مما يريدون الوصول إليه حتى يصبح هؤلاء الأفراد أداة قوية في العمل، ويستفاد من طاقتهم وأفكارهم، وتوجيههم بما يعود بالنفع عليهم وعلى المنظمة التي يعملون بها (الأمين، يحي،).

افتراضات نظرية (Y) الإيجابية:

هذه النظرية قامت على مبدأ أن للعامل حاجاتٍ متعددة، وأن هذا العامل ما أن يرضى حاجةً حتى يطالب بغيرها.

وإن هذه النظرية بجانب ايمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين، فأنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني.

إنها تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية، فهم لم يخلقوا ضد آمال وأهداف الإدارة.

والإدارة لا تصنع في العاملين مواضع الإحساس، وتحمل المسؤوليات وتوجيههم نحو أهدافها، بل إن ذلك مغروساً في نفوس العاملين ، فالإنسان يطلب الحرية في العمل، وهو يفضل أن يكون قائداً وليس تابعاً، ويعمل الإنسان وفق هذه النظرية أملاً في المكافآت لا خوفاً من العقاب (مختار، 2015، ص44)

وترى هذه النظرية أن الأفراد يحبون العمل، ويرغبون في تحمل المسؤولية، وإيجاد نوع من الإبداع والرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي، وهذه الافتراضات تجعل من العمالة المؤقتة نسقاً يسعى إلى تحقيق ذاته ،وتحقيق الأهداف المتفق عليها، وتجعلهم أكثر انتماءً للعمل والمؤسسة، ولهذا توابعه الإيجابية الكثيرة على العامل والعمل والمؤسسة، بل على المجتمع كله (الأمين، يحي).

ويلاحظ أن هذه النظرية Y قد تبنت أسلوب القيادة و الإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل، وشجب الأساليب الاستبدادية في القيادة التي لا تتفق والطبيعة البشرية (مختار، 2015).

#### 4.5.2.2 نظرية (Z) ويليام أوتشي

تعتبر نظرية Z في حقيقة الأمر امتداداً لنظرية Y، ففي كتابه المنشور سنة 1981 الذي أبرز فيه المعالم الرئيسية لنظرية Z التي حظيت بتقدير كبير في الأوساط العلمية المهمة بالسلوك التنظيمي، اقترح "ويليام أوتشي" على الأمريكيين أفكاراً جديدة لزيادة الإنتاج والكفاءة في العمل، إن أهمية هذه النظرية تكمن في أهمية المناخ التنظيمي، والاعتماد على فرق عمل متآخية ومتجانسة، وتوجد ثقة متبادلة بين الإدارة وعمالها، وبمعنى آخر أن هذا المفكر يرى أن مشكلة الإدارة في زيادة الإنتاج

وتحقيق أرباح مرتفعة، ولا تكمن في زيادة المكافآت المالية أو مضاعفة الاستثمار في الأبحاث العلمية و التنمية، أو مضاعفة ساعات العمل، وإنما تكمن المشكلة في إدارة الناس بطريقة حسنة بحيث ينتهج ذلك نوع من التآلف والمحبة بينهم، وبالتالي يتعاون الجميع لتحقيق نتائج ايجابية، وبإيجاز فإن نظرية Z تتميز عن غيرها من النظريات بما يلي:

- تحقيق الأمن الوظيفي للعمال.
- قيام المؤسسة بدور تنمية مهارات العمال، وتشجيعهم على التخصص في مهن معينة.
- تدعيم المبادرة غير الرسمية، مع التأكد على احترام الإجراءات الرسمية.
- المشاركة في اتخاذ القرارات وإتباع السياسات التي يتم الاتفاق عليها من طرف الجميع.
- الالتزام بالعمل في إطار القدرات الجماعية، على أن يتحمل كل فرد مسؤولياته.
- اعتماد مبدأ الثقة بين العمال ورؤسائهم في العمل.

ويعتقد أوتش بأن تطبيق نظرية Z في المنظمات سوف ينتج عنه تحقيق أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة على حد سواء، التي تتمثل في: زيادة الثقة، والمودة، والآفة، والانهماك في العمل، وزيادة الرضا الوظيفي، وزيادة الاستقلال، والحرية للعاملين، وزيادة الإنتاجية والفاعلية (المدلج،2003).

### 5.5.2.2 نظرية العاملين لفريدك (هرزبرغ)

طور هرزبرغ نظريته عام (1959) على ضوء الدراسات التي أجراها على (200) مهندس ومحاسب حيث كانت الدراسة حول أهم العوامل التي تحقق لهم الإشباع في العمل، وقد استطاع الفصل بين نوعين من العوامل حيث يتمثل النوع الأول في العوامل الوقائية التي يعتبر توفرها أمراً مهماً في تجنب مشاعر عدم الرضا، وتشمل ظروف العمل المادية والعلاقات مع الرؤساء، والعلاقات مع المرؤوسين، والإشراف، والظروف المادية للعمل، وقيمة وأهمية العمل للمنظمة، ويرى هرزبرغ أن إشباع هذه العوامل لا بد وأن يتحقق قبل البدء في تنشيط سلوك الأفراد أو حفزهم على مزيد من الإنتاجية (الدوسري، 2013، ص48).

تقوم هذه النظرية والتي قدمها (فريدك هرزبرغ) عام (1959) على أساس تصنيف العوامل المؤثرة في الرضا إلى مجموعتي عوامل وهما:

1. مجموعة العوامل الدافعة: وهي تلك العوامل المرتبطة بالعمل نفسه والتي تزود الأفراد بالدافعية وتقود إلى الرضا وتمثل:

- أ. القدرة على إنجاز العمل.
- ب. وضوح مسؤولية الفرد عن عمله.
- ت. فرص الترقية، والتقدم في العمل.
- ث. أداء عمل ذي قيمة وأهمية للمنظمة.
- ج. الحصول على التقدير والاحترام.

2. مجموعة العوامل الوقائية: وهي العوامل المرتبطة بمحيط العمل، والتي يؤدي توفرها إلى منع حالة عدم الرضا الوظيفي، أو نقص الدافعية وهي:

- أ. ظروف العمل المادية.
- ب. علاقة الفرد برؤسائه بالعمل.
- ت. علاقة الفرد بزملائه.
- ث. نمط القيادة وسياسة المنظمة، وأساليب الإشراف والإدارة لديها (خليفة، 2017).

ومن الاستنتاجات التي يمكن استخدامها من هذه النظرية أن الأفراد العاملين لا بد أن يدفعوا ويشجعوا للتطور، وهذا يتم من خلال الأداء الفعال للعمل، وبتوافر الظروف المناسبة، كما أن العوامل الذاتية أكثر فاعلية من العوامل الخارجية كالأجور والضمان في العمل، أي أن العوامل المرتبطة بالعمل والتطور فيه أكثر أهمية من الأجور والعوامل المادية المحيطة بالعمل (مختار، 2015).



## 6.5.5.2 نظرية المؤسسة البشرية

يرجع الفضل في ظهور هذه النظرية إلى رنيس ليكرت نتيجة للبحوث التي قام بها في مركز البحوث الاجتماعية بجامعة ميشيجان بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي دامت عشرات السنين. تعرف هذه النظرية غالباً بنظرية ليكرت في التسيير الإداري، وقد أشادت هذه البحوث بأهمية الإدارة السليمة للموارد البشرية والمادية أياً كان نوع المؤسسة، وقد خلصت النظرية إلى أن هناك أربعة أساليب تتبع من طرف المؤسسات في علاقتها مع موظفيها تتدرج هذه الأساليب من السلطة المطلقة إلى أسلوب المشاركة التامة:

- الأسلوب الأول: يتميز بانفراد المديرين بالسلطة، وغياب الثقة بين المديرين والمرؤوسين، ونجد المديرين يستحذون على سلطة التسيير، ويتخذون القرارات بصورة انفرادية، وما على الموظفين سوى تنفيذها، وليس لهم حق الاعتراض.
- الأسلوب الثاني: هو أسلوب تسلطي، ولكن مع بعض الليونة حيث تمنح بعض التفويضات للمستويات الإدارية المتوسطة و الدنيا في السلم الوظيفي، وتستعمل الإدارة أسلوب المكافآت و العقوبات كأدوات لخلق الدافعية لدى العاملين، وتكون العلاقة بين المديرين و الموظفين أقل تشابكا من الأسلوب الأول.
- الأسلوب الثالث: يتميز باستخدام المشاركة المحدودة، وتحفيز العاملين، ويمتاز كذلك باحترام العمال والثقة بهم؛ مما ينتج عنه بروز الطمأنينة في صفوف العاملين.
- الأسلوب الرابع: أسلوب المشاركة بين الإدارة و العاملين، وتلعب المشاركة من قبل العاملين واندماجهم في تطوير نظام المكافآت والنشاط الجماعي لتحديد الأهداف وتقويمها، وفي ذلك أثر بالغ في خلق الرضا لدى الأفراد، ومنه يبدو الأسلوب الأخير أكثر نجاحاً وتحققاً للرضا الوظيفي (زهية، 2007).

وهكذا تم التطرق الى النظريات السابقة التي تتلائم مع طبيعة الدراسة والتي تعبر عن وجهات النظر المتعددة لأصحابها، لكنها اتفقت مع بعضها في انها كانت تحاول تفسير السلوك الإنساني ودافعيته لتحقيق الرضا الوظيفي وطرق تحفيزه للوصول إلى الأداء السليم وإنتاجيه مرضية بناء على وجهات نظر متبنيها اللذين اخضعوها للدراسة.

ويمكن القول بشكل عام: أنه لا توجد نظرية واحدة تفسر جميع حالات الرضا أو عدمه بل توجد عدة نظريات تمثل وجهات نظر متباينة.

## 4.2.2 نتائج الرضا الوظيفي

1. الرضا عن العمل ومعدل الدوران: العلاقة بين معدل دوران العمل والرضا الوظيفي هي علاقة عكسية، - أي ترك العمل أو البحث عن آخر - فكلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل.
2. الرضا عن معدل الغياب: العلاقة بين معدل الغياب و الرضا الوظيفي أيضاً علاقة عكسية، فكلما كان العامل راضٍ عن عمله قلّ معدل غيابه، والعكس صحيح، فليس معنى أن الموظف غير راضٍ عن عمله أنه يخطط للغياب، ولكن يكون أكثر استجابةً لأسباب الغياب من غيره.
3. الإصابات وحوادث العمل: تعبر بشكل جزئي عن عدم رضا العامل عن عمله، وانعدام الدافع لأداء العمل بكفاءة.
4. الرضا عن معدل الأداء: العلاقة بين معدل الأداء والرضا الوظيفي علاقة طردية وبسببان بعضهما بعضاً، فالعامل الراضي عن عمله أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا (بالعيد، 2016).
5. الاستغراق الوظيفي: هو اتجاه يعكس مدى الارتباط بين كل من شخصية العامل ووظيفته وبيئة العمل، ويعبر عن إدراك العامل لمدى أهمية وظيفته ودورها لحماية الشخصية والمنظمة التي يعمل بها، كلما زاد الرضا الوظيفي للعامل زاد انتمائه واعتزازه بوظيفته وإنهماكه في تحقيق أهدافها أي زيادة قدر الاستغراق الوظيفي الذي كلما زاد عند العاملين تتأثر متغيرات هامة للعماله مثل معدل الغياب ودوران العمل وتنوع المهارات (مصطفى، 2008).

## 6.2.2 أهداف مقاييس الرضا الوظيفي

- رغم تفاوت مقاييس الرضا الوظيفي في النتائج التي تهدف الوصول إليها، إلا أنه يمكن تحديد هدفين رئيسيين تتجه إليهما عادة هذه المقاييس وهما:
1. معرفة كيف تختلف مؤشرات وعوامل الرضا الوظيفي بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنظمة، فقد تكون هذه الجماعات إما إدارات أو مستويات وظيفية أو ربما جماعات من العاملين ذوي خصائص وسمات مشتركة مثل: السن، والنوع، والحالة الاجتماعية وغيرها من المتغيرات.

2. الحاجة إلى دراسة الارتباط، أو العلاقة بين مستوى الرضاء الوظيفي وبعض السلوكيات والظواهر السلوكية الأخرى في أقسام المنظمة مثل: التعب، والتمارض، ودوران العمل وكثرة الحوادث أو الشكاوى من العاملين، خاصة إذا تم القياس على مستوى كل جماعة أو إدارة على حدة (الشوا، 2015).

## 7.2.2 طرق قياس الرضاء الوظيفي

يمثل الرضاء الوظيفي هدفاً من أهداف برامج وسياسات القوى العاملة في المنظمة، لذا أصبح من الضروري قياسه لتقييم هذه البرامج و السياسات في تحقيق هذا الهدف، ومعرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لانه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فالى حد كبير يعتمد في قياس الرضاء عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة يفصح أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله (محمد، 2003).

من أكثر المناهج المستخدمة في قياس الرضاء الوظيفي

1. تقييم أحادي شامل (single global rating): ويتم فيه طرح سؤال واحد على المبحوثين مثل "ما مدى رضاك عن وظيفتك؟ ويقوم المبحوثون بالإجابة بوضع دائرة حول رقم من تدرج أرقام ما بين (واحد الى خمسة) أو تدرج مستويات الرضاء من (راضٍ بشدة إلى غير راضٍ بشدة).
2. جمع النقاط (summation score): وهو أكثر تعقيداً من الأول، حيث يتم تحديد العناصر الرئيسية في العمل وسؤال الموظفين عن شعورهم اتجاه كل واحدة، ومن تلك العناصر الرئيسية في العمل وسؤال الموظفين عن شعورهم اتجاه كل واحدة، ومن تلك العناصر الوظيفية (طبيعة العمل - الإشراف - الأجر - فرص الترقية - العلاقة مع الزملاء) ويتم تصنيف تلك العناصر تدرج معياري ويتم جمع نقاط الإجابات للحصول على نتيجة الرضاء العام.

ومع أنه قد يتراءى للبعض أن المنهج الثاني هو أفضل وأدق من الأول في التقييم إلا أنه تم إثبات أن المنهج الأول هو أكثر ثباتاً ومصداقية، وتفسير ذلك أن مفهوم الرضاء الوظيفي بالأصل هو مفهوم عام، وبالتالي السؤال الوحيد يصبح مقياساً أكثر شمولية ومتطابقاً مع المفهوم (الشوا، 2015).

وقد صنف الأختصاصيون مقاييس الرضاء إلى نوعين رئيسيين هما:

1. المقاييس الموضوعية للرضا: وهي تقيّد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية للفرد، وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية تقيس معدل الغياب، ودوران العمل (ترك الخدمة)، ومعدل الحوادث في العمل وكذلك الشكاوي ومستوى إنتاج الموظف، وهو معيار موضوعي يفيد التنبيه للمشكلات الخاصة برضا الأفراد. وبالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس نجدها لا توفر بيانات تفصيلية وضرورية لمعرفة أسباب المشكلات أو علاجها والتي تؤكد على الرضا أو عدم رضا العامل، فعلى سبيل المثال قد يكون معدل الغياب مرتفعاً بسبب المرض، وليس بسبب عدم الرضا (الشوا، 2015).

2. أساليب القياس الذاتية للرضا والتي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة تقوم هذه المقاييس على تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة، وتحاول هذه الأسئلة الحصول على تقرير من جانب الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل (الهاشمي ومراد، 2014).

تعتبر أساليب القياس الذاتية للرضا من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي، وهو يقيس الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه جوانب العمل المختلفة للعمل، أو مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم، فهو لذلك أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا، كما يفيد في اقتراح جوانب التغيير المطلوبة في البرامج التي تؤثر على متغيرات الرضا، وتعتمد على إعداد قائمة أسئلة يقوم الأفراد المستهدفون بالدراسة بالإجابة عليها، والتي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل. ولاستقصاء آراء المبحوثين يتعين على الباحث إعداد عدة أسئلة تتلاءم مع قدراتهم الفكرية والثقافية، وهناك أربعة طرق لجمع المعطيات: كتابياً (الاستبيان) أو شفويّاً (المقابلة الشخصية)، أو عن طريق الملاحظة، أو البيانات الثانوية.

### أولاً: الاستبيان

يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم وكتابتها بشكل واضح وهذا ما يعرف بالاستبيان، ومع تطور الدراسات الاجتماعية خصوصاً في ميدان الرضا الوظيفي أصبح الاستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا. ومن الاستمارات الأكثر شيوعاً (عسلي، 2009).

1. الاستبيانات ذات المقاييس المقننة أو قوائم الاستقصاء: وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل، وتعتمد على استقصاء المفردات المستهدفة لقياس رضائها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، وتُصاغ محتوياتها، وتُصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، وهناك نوعيات عديدة منها:

- مقياس وصف المهنة (JDI) Job Descriptive Index: ويتناول هذا المقياس خمسة مفاهيم للعمل وهي: العمل نفسه، قائمة تصف كل بعد من الأبعاد الخمسة بكلمات أو جمل قصيرة، ويصف العامل شعوره تجاه الكلمة أو الوصف بالإجابة بنعم أو لا.
- مقياس مينسوتا (MSQ): وفي هذا المقياس يعبر الفرد فيه عن مدى رضاه على عشرين جانباً من جوانب العمل من جانب المديرين وسياسات وإجراءات العمل وغيرها من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، بحيث يبين فيه المبحوث درجة رضاه بوضع درجة تتراوح ما بين (غير راضٍ تماماً - غير راضٍ - محايد - راضٍ - راضٍ تماماً) لكل فقرة من الاستبيان، فهو لذلك أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا، ومفيد في اقتراح جوانب التغيير المطلوبة في البرامج التي تؤثر على متغيرات الرضا (الطيب، 2008).

ويشمل هذا المقياس العناصر التالية: استخدام المقدرات، والإنجاز، ومستوى النشاط، التقدم، وتفويض السلطة، وسياسات وممارسات المنظمة، والتعويضات، زملاء العمل، الإبداع، والاستقلالية، والقيم الأخلاقية، والتقدير، والمسؤولية، والأمان، والخدمات الاجتماعية، والمركز الاجتماعي الوظيفي، والجانب الفني للإشراف، والجانب الإنساني للإشراف، والتنوع في مهام العمل، وظروف العمل (الشوا، 2015).

- مقياس Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ): ويهتم هذا المقياس بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور مثل الرضا عن مستوى الأجر الحالي، والرضا عن الزيادات في الأجر، والانتظام في الزيادة، ويتم الإجابة عليه باستخدام مقياس متدرج من خمسة مستويات (الطيب، 2008).

### ثانياً: المقابلة الشخصية (مقابلات المواجهة)

يتضمن مقابلة العاملين وجهاً لوجه، وطرح أسئلة منظمة للعامل بنظام معين بتسجيل إجاباتهم، ومن خلال هذه المقابلة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل؛ لأنه يتم ملاحظة الحالات النفسية مباشرة، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملون بحرية في الكلام، ولضمان نجاح هذه الطريقة توفر الإدارة الحماية للعاملين، وتؤكد على حقهم في الخصوصية أثناء إجراء المقابلات؛ وذلك خوفاً من إحجامهم عن الإفصاح عن آرائهم ومشاعرهم الحقيقية، وبهذا يتم استجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابة، كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات، ويمتاز أسلوب المقابلة الشخصية بمجموعة من المزايا من بينها :

أ. إمكانية توضيح الأسئلة، وتسهيل فهمها على المستقصى منه ضماناً للدقة في الإجابة.

- ب. ضمان أن الإجابة كانت من المفردة المختارة وليس من غيرها.
- ت. خفض نسبة عدم الإجابة الجزئية .
- ث. إمكانية ملاحظة رد فعل المستقصي منهم.
- غير أن لها عيوب نذكر منها: صعوبة إدارة المقابلة، وطول وقت جمع البيانات، وارتفاع التكلفة.

### ثالثاً: الملاحظة

يتم ملاحظة سلوك العاملين ثم استخلاص بعض الملاحظات حول مواقف العاملين ومشاعرهم.

### رابعاً: البيانات الثانوية

حيث يمكن استنتاج رضا العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة بالمنظمة مثل: الغياب، وحجم شكاوى العاملين في المنظمة، ومعدل دوران العاملين، وعدد الحوادث أثناء التشغيل، ونسبة الإنتاج، ومستوى إنتاجية العامل. وتحليل هذه المؤشرات يمكن الحكم بقدر الإمكان على درجة رضا العاملين (الشوا، 20015).

## 4.2 الدراسات السابقة

### 1.4.2 تمهيد

يتطرق هذا الجزء من الرسالة إلى الدراسات التي تناولت محاور الدراسة المتمثلة بتفويض الصلاحيات وأثرها على الرضا الوظيفي، حيث تم الرجوع إلى أكبر عدد ممكن من الدراسات المتاحة المرتبطة بموضوع الدراسة وبمجالاتها المختلفة؛ لإثراء الجانب النظري أولاً، ومن ثم مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة.

### 2.4.2 الدراسات المتعلقة بتفويض الصلاحيات

دراسة السحباني (2012) : بعنوان تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلميه

هدفت دراسة السحباني التعرف إلى درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي . ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة اشتملت على قسمين، قسم تفويض السلطة وشمل خمسة مجالات، والرضا الوظيفي وشمل ستة مجالات، واستخدم الباحث

المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من (446) معلماً ومعلمة. وكانت أهم النتائج تشير إلى أنه يوجد تفويض للسلطة بدرجة مرتفعة من قبل مديري المدارس بوزن نسبي (68.3%) كما أظهرت الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين متوسطة بوزن نسبي (63.5%) كما أظهرت وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجات مجالات مقياس تفويض السلطة ومجالات مقياس الرضا الوظيفي.

#### **دراسة المطوع (2003) : بعنوان دور تفويض السلطة في تحقيق أهداف التنظيم**

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق تفويض السلطة والتعرف على معوقات التفويض وماهي العوامل المشجعة على تطبيقها وأعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الميداني وتكون مجتمع الدراسة من (91) موظفاً وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن مبدأ التفويض مطبق ولكن بسلطات محدودة وهناك عوامل داخلية مشجعة على التفويض منها إنجاز العمل بصورة أسرع ورفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين وإتاحة المجال أمام تدريب وتنمية القيادات إضافة إلى بعض المعوقات التي حالت دون التوسع في التفويض خوفاً من زيادة نفوذ المرؤوسين، وعدم وجود نظام حوافز يشجع المرؤوسين وعدم ثقة المرؤوسين بانفسهم وعدم تحديد الاختصاصات الوظيفية.

#### **دراسة العتيبي (2011) : بعنوان تفويض الصلاحيات وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في إدارة التدريب في القوات الجوية الملكية السعودية**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المجالات التي يتم من خلالها تفويض الصلاحيات للعاملين بإدارة التدريب بالقوات الجوية الملكية السعودية، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة التدريب، والتعرف إلى دور تفويض الصلاحيات على الرضا الوظيفي، والتعرف أيضاً على أثر معوقات تفويض الصلاحيات على الرضا الوظيفي، وسبل مواجهة معوقات تفويض الصلاحيات التي تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين. استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي والمسحي الاجتماعي لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها، وتكوّن مجتمع الدراسة من (165) شخصاً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الاستبانة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

إن افراد الدراسة موافقون على المجالات التي يتم من خلالها تفويض الصلاحيات للعاملين بإدارة التدريب بالقوات الملكية السعودية، مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة التدريب مرتفع جداً. كما كشفت عن موافقة عينة الدراسة على دور تفويض الصلاحيات في الرضا الوظيفي، وخاصة في إشراك

العاملين في صنع القرارات، وجود معوقات تعيق تفويض الصلاحيات، وجاءت آراء المبحوثين لتؤكد على ضعف التأهيل لدى من تفوّض له آلية السلطة، الموافقة بشدة على أثر معوقات تفويض الصلاحيات على الرضا الوظيفي وخاصة في جانب ضعف العمل المؤسسي، والاتجاه نحو العمل الفردي، التأكيد على مواجهة معوقات تفويض الصلاحيات التي تؤكد على الرضا الوظيفي، وخاصة في تعديل اللوائح والنظم التي لا تسمح بتفويض الصلاحيات، ورفع مستوى ثقة الموظفين في أنفسهم.

### دراسة الحلو (2010) : بعنوان أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين

#### "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل استبانة، ووزعت على أفراد مجتمع الدراسة ممن يعملون في الوظائف الإشرافية .

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تتمتع بمستوى مناسب من تفويض الصلاحيات، وقد بلغ الوزن النسبي لمستوى التفويض "70.92%"، كما أشارت نتائج الدراسة الى أن عملية تفويض الصلاحيات تساهم بشكل فاعل في تنمية المهارات القيادية لدى الموظفين فقد بلغ الوزن النسبي "80.18%". كما أكدت إلى أن هنالك العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عملية التفويض منها: السرعة في إنجاز الأعمال الإدارية، وتعزيز بروز قيادات مستقبلية، والاعتماد على النفس في حل المشكلات، وعدم تعطيل الأعمال بسبب غياب المدير، ودعم التجديد والابتكار والتحفيز على الإبداع، أكدت الدراسة أنه لا يوجد تكافؤ بين المهام الاضافية التي يتم تفويضها للعاملين والحوافز المادية والمعنوية التي يتم إعطاؤها للعاملين. وقد بلغ الوزن النسبي "54.36%"، أما فيما يخص الموظفين فقد أكدت على أن الموظفين يتحفظون عن مصارحة مرؤوسيهم بالأخطاء التي يرتكبونها بوزن نسبي بلغ "60.36%".

### دراسة معمر (2009) : بعنوان درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة

#### غزة لتفويض السلطة و سبل تفعيلها

هدفت دراسة معمر إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض الصلاحيات من وجهة نظر موظفيهم وسبل تفعيلها، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على الاستبانة المكونة من (27فقرة). وزعت الاستبانة على (265) موظفاً و موظفةً استجاب منهم (263) أي نسبة (98.8). وأكدت النتائج على أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة كانت متوسطة حيث بلغت نسبة الاستجابة على الاستبانة (60.57%) وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لدرجة



ممارسة القيادات الإدارية لتفويض السلطة تعزى لمتغير الجنس ولسنوات الخدمة. بينما أكدت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات الإدارية تعزى لمتغير المستوى العلمي، وبمقارنتها بالجامعات المبحوثة كان هنالك فروق تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية.

### **دراسة العنزي (2009) : علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم**

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف تتعلق بتفويض الصلاحيات من قبل مدير المدرسة إلى وكيله، ودور ذلك في تنمية الإبداع الإداري من خلال معرفة درجة التفويض التي يمارسها مدير ومدارس منطقة تبوك التعليمية في نقل الصلاحيات لوكلاء المدارس، ومعرفة أثر متغيرات النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، و المرحلة الدراسية على درجة التفويض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستعينا بالاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من (549) وكيلاً. وقد استرد منها (159) عينة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التفويض الذي يمنحه مديرو المدارس لوكلائهم كان مرتفعاً ويعود ذلك للتوجه القائم في السعودية للتخفيف من المركزية الشديدة التي تعيق العمل، وجود فروق احصائية في درجة التفويض الممنوحة تعزى لمتغير الخبرة، وكذلك لمتغير المرحلة الدراسية.

### **دراسة شلايل (2007): بعنوان تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين**

هدفت دراسة شلايل إلى التعرف على مدى تفويض السلطات لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وعلاقته بتفويض السلطة، وكذلك التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة لدى مديري المدارس في محافظة رفح ومستوى الرضا الوظيفي، واستجابة المعلمين بمدى تفويض السلطة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الاستبانة والتي تناولت (350) معلماً و معلمةً، وكان عدد المستجيبين (324) معلماً ومعلمة، وكانت نتائج الدراسة تشير إلى أن مدى تفويض السلطة و مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة رفح من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، بينما أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدرجة الكلية لتفويض السلطة و الدرجة الكلية للرضا الوظيفي.

## دراسة التوجيهي (2006): بعنوان تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد بالرياض

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع وفهم وإدراك القيادات الإدارية بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض لماهية وأهمية تفويض الصلاحيات، والتعرف على مدى توافق ممارسة القيادات الإدارية للأسلوب العلمي لتفويض الصلاحيات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع المعلومات. تم تطبيق الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة والذي يتكون من (93) من القيادات بجمرك المطار خالد، وكانت أهم النتائج تشير إلى أن معظم القيادات الإدارية بالجمرك مدركةً وفاهمةً لماهية وأهمية تفويض الصلاحيات، وتم الاتفاق على توافق ممارسة القيادات الإدارية بالجمرك للأسلوب العلمي لتفويض الصلاحيات لمؤسسيهم، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين إدراك القيادات لمفهوم تفويض الصلاحيات وتوافق ممارساتها الإدارية مع الأسلوب العلمي لتفويض الصلاحيات.

## دراسة القريوتي (2002) بعنوان: اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والادارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والادارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة، واشتملت عينة الدراسة على جميع شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والادارات الحكومية وبلغ عددهم (160) شخصاً، معتمداً على الاستبانة لتحقيق اهداف الدراسة . واستخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي للإجابة عن أسئلة الدراسة.

وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تفهماً ووعياً من قبل شاغلي الوظائف القيادية لأهمية وضرورة تفويض المديرين لبعض الصلاحيات والسلطات لمؤسسيهم من أجل سرعة الإنجاز، وتقليل عقبات تنفيذ المهام، كما أشارت النتائج لتفهم شاغلي المناصب القيادية لمبادئ التفويض الفعّال، وقد أخذ هذان البعدان درجة موافقة من قبلهم على ما يزيد على (80%) ، كما أعزت نتائج الدراسة إلى وجود أسباب شخصية واجتماعية تحول دون تطبيق مبدأ تفويض الصلاحيات على أرض الواقع ، من مبدأ اعتقاد شخصي من قبل شاغلي الوظائف القيادية بأن التفويض يمثل نوعاً من التهديد للمراكز القيادية للرؤساء.

## دراسة آل زمانان (2001): بعنوان معوقات تفويض السلطة على إمارة منطقة نجران

هدفت الدراسة الى التعرف على أهم المعوقات التي تقف حجر عثرة في سبيل ممارسة عملية تفويض السلطة من جانب الرؤساء والمعوقات التي تعود للمرؤوسين والمعوقات التي تعود للتنظيم والتعرف على الاختلاف في رؤية مفردات الدراسة زاء تلك المعوقات باختلاف متغيراتهم الديموغرافية وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أسلوب المسح الإجتماعي نظراً لمحدودية مجتمع الدراسة بحيث بلغ اجمالي عدد مفردات الدراسة (104) موظفا وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن من اهم العوامل التي تدفع بالرئيس إلى عدم التفويض هي الرغبة في الظهور بمظهر القوة وعدم إدراكه لقوائد التفويض والخوف من إساءة استعمال السلطة المفوضة وأن التفويض يقلل من أهميته والحرص على أن تؤدي المهام بنمط واحد ، أما أهم العوامل التي تدفع بالمرؤوس إلى عدم تقبل السلطة المفوضة لهم هي عدم حصولهم على التشجيع والخوف من المساءلة وقلة التدريب، وإن من أهم العوامل التنظيمية التي تعيق تفويض السلطة هي حساسية وأهمية بعض القرارات وعدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولة.

#### 3.4.2 الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

دراسة بالعيد (2016): بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالأجر والترقية وظروف العمل المادية هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين بعض المتغيرات وهي الأجر، وفرص الترقية، والظروف المادية للعمل، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخليج العربي للنفط في ليبيا وأيضاً التحقق من وجود فروق نوعية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الدخل الشهري. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لابرار المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة حيث استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وخلاصة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يتعلق بالعلاقة بين الرضا الوظيفي والمتغيرات (الأجر وفرص الترقية وظروف العمل المادية) وجود علاقة طردية ذات دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي تعزى للعوامل الديموغرافية، الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الدخل الشهري، توصلت النتائج إلى وجود فروق نوعية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وعدم وجود فروق تعزى لكل من المتغيرات، الجنس، العمر، السنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الدخل الشهري.

دراسة مختار(2016): بعنوان أثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة العيادة الطبية الجراحية "الضياء" ورقلة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي وعلى أثر الترقية ومدى ارتباط الترقية بالرضا الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى دراسة الحالة لتدعيم مختلف جوانب البحث، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة بالإضافة الى أدوات البحث الأخرى كالمقابلة والملاحظة وتم ذلك باستخدام عينة عشوائية مكونة من (31) عاملاً. وجاءت أهم النتائج تشير إلى وجود أهم أساليب الترقية كالتقييم السنوي الجيد، الخبرة المهنية، بينما كان بعض العاملين يرون أن نظام الترقية (التقييم السنوي)، نظام غير عادل لأنه يعرقل مساهمهم الوظيفي، في حين يرى معظم العاملين في المؤسسة أنها تهتم برضاهم الوظيفي وأكد معظم العاملين على أنهم راضون عن ظروف العمل، بينما أكد غالبية العاملين على عدم رضاهم عن فرص الترقية.

### **دراسة الدوسري (2013): بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، وهل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لقياس الرضا الوظيفي وتكون مجتمع الدراسة من (109) موظفاً. وكان أبرز نتائجها توفر الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي (3.30) من 5 وبينت أن النمط الاوتوقراطي هو النمط السائد، ثم النمط التشاوري، ثم النمط الحر، وكذلك وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي التشاوري.

### **دراسة فريد (2008): بعنوان الإشراف والرضا الوظيفي المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الإشراف والرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة المينائية بسكيكدة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يقوم بدراسة الواقع و الظاهرة كما توجد واستخدام الاستمارة و المقابلة الحرة والملاحظة البسيطة لتحقيق أهداف الدراسة. وجاءت النتائج لتؤكد على أن نمط الإشراف السائد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الرضا الوظيفي، حيث أكدت الدراسة على أن نطاق الإشراف يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل فالة الإشراف الواسع المبني على المرونة والمشاركة في إتخاذ القرارات والاستقلالية في أداء الأعمال يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي حيث أن الإشراف الضيق والذي يتسم بالرقابة الصارمة والمتابعة الدقيقة يفضي إلى عدم إرتياح العمال، إضافة إلى أن طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف و العمال تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي.

دراسة حرز الله (2007): بعنوان مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في إتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات، وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في حين طبقت على عينة عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بلغ عددها (306) معلماً ومعلمة بنسبة 10% من مجتمع الدراسة، وأداة للدراسة قام الباحث ببناء استبانتين لتحقيق أهداف الدراسة: إحداهما لقياس مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات، والأخرى لقياس رضاهم الوظيفي.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية متوسطة، وأن أعلى درجات الرضا الوظيفي كانت في مجال تحقيق الذات، ثم مجال تقدير الآخرين ثم مجال التفاعل الاجتماعي، ثم مجال الانتماء للمهنة، وقد حصل مجالاً طبيعة المهنة و المكافآت والأجور على درجة قليلة من الرضا الوظيفي، وأكدت النتائج وجود علاقة إيجابية متوسطة بين مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية و الرضا الوظيفي لديهم.

دراسة الجريد (2007): بعنوان التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، دراسة ميدانيو على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بشرطة منطقة الجوف ومعرفة مدى رضا العاملين بشرطة منطقة الجوف عن بيئة العمل الوظيفية، ومعرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين بشرطة منطقة الجوف وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على الاستبانة لتحقيق أهداف البحث والتي طبقت على (204) فرداً و (50) ضابطاً.

وأشارت أهم النتائج إلى أن الحوافز المادية تُقدم بدرجة قليلة للعاملين (ضباط وأفراد) بشرطة منطقة الجوف، أما الحوافز المعنوية فلا تستخدم إطلاقاً مع العاملين (ضباط وأفراد) كما أشارت إلى أن أفراد البحث راضيين إلى حدٍ ما عن بيئة العمل الوظيفي، وهناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية و المعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

#### 4.4.2 الإفادة من الدراسات السابقة

أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية الآتي:

- أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة وأدواتها.
- أسهمت الدراسات السابقة في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة أسئلة وأهداف الدراسة
- ساهمت وبشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان

#### 5.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

- قامت الباحثة باستعراض (18) دراسة سابقة أجريت في بيئات متنوعة عربية وأجنبية، وقد أجريت في فترات زمنية متفاوتة تراوحت بين عامي 2001 و2016 وقد لوحظ من عرض الدراسات السابقة أن:
- جميع الدراسات السابقة قد ارتبطت مع بعضها البعض في موضوع واحد الا وهو تفويض المهام والصلاحيات، والرضا الوظيفي.
  - اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
  - اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة وفي عدد عينة الدراسة.
  - اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في اختيار متغيرات الدراسة ومجتمع الدراسة.
  - كما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في زمن الدراسة، حيث تعتبر الاحداث على حسب علم الباحثة في تفويض المهام والصلاحيات واثره على تعزيز رضا المديرين.

## الفصل الثالث

### طريقة وإجراءات الدراسة

#### 1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفا مفصلاً للإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة، وذلك من خلال توضيح المنهجية وإجراءات هذه الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة من خصائصه وتوزيعه وتم توضيح متغيرات الدراسة، كما ويتطرق هذا الفصل إلى الأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات وصدق هذه الأدوات، وتم التطرق في هذا الفصل أيضاً إلى حدود ومحددات الدراسة وأخيراً المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات التي تم جمعها.

#### 2.3 منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة منهج المسح الشامل لتحقيق أهداف الدراسة، نظراً لملائمته لطبيعة هذه الدراسة، والتي تقوم على أساس وصف الظاهرة ودراستها وجمع المعلومات والبيانات حولها، والتعبير عن دراسة الواقع ووصفه وصفاً دقيقاً والتعبير عنه كميّاً و كميّاً، لجمع البيانات لكافة أفراد مجتمع الدراسة لصغر حجم المجتمع وإمكانية الوصول إليه والمكون من 40 شخص، ومن ثم وصف منهج البحث، مجتمع البحث، أداة البحث، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات البحث، التحليل الإحصائي.

واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المصادر التالية:

**المصادر الأولية:** استخدام الإستبانة التي أعدت خصيصاً لهذه الدراسة، وتم إخضاع الاستبانة للمعالجة الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية SPSS.

**المصادر الثانوية:** اعتمدت على المسح المكتبي والأدبيات الإدارية التي تناولت موضوع تفويض المهام والصلاحيات بالإضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

### 3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين اللذين يمتلكون صلاحيات تفويض المهام في شركة الاتصالات الفلسطينية والبالغ عددهم (40) مديراً، وتم اختيار جميع هذا المجتمع ليكون عينة الدراسة و تم تحديدهم من قبل ادارة الموارد البشرية في الشركة .

لقد تم توزيع (40) استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة أسترجع منها (38) استبانة وكانت جميعها صالحة لتحليل الاحصائي، استبعد من مجتمع الدراسة إثنان من المديرين وذلك بسبب عملهم في الإدارة العليا والاعتذار عن تعبئة الاستبانة لكثرة إنشغالهم.

### 4.3 أداة الدراسة

قامت الباحثة بتصميم إستبانة لقياس دور تفويض المهام والصلاحيات في تعزيز رضا مديري شركة الإتصالات الفلسطينية، والتي تكونت من 70 فقرة مقسمة إلى 6 محاور وتندرج الإجابة على الفقرات من الإجابة دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، مطلقاً على مقياس ليكرت الخماسي (1-5)، اما الإجابة على المحور السادس تندرج الإجابة من عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً.

### 5.3 صدق الأداة

تم التحقق من صدق الأداة (validity) المستخدمة في الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات الوطن، وذلك للتأكد من وضوح وفهم الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظاتهم إلى أن وصلت إلى صيغتها النهائية.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة (Reliability) فقد تم استخراجها عن طريق حساب معامل الارتباط كرونباخ ألفا لجميع فقرات الاستبانة (904) وتعتبر هذه القيم مقبولة ومناسبة لأغراض الدراسة الحالية مما يعكس ثبات الإستبانة لكل محور من محاور الدراسة كما في الجدول الآتي:

### جدول (1.3) قيم معامل الثبات كرونباخ الفا



معامل الثبات		المحور
عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	
11	.756	فهم القيادات الإدارية قواعد تفويض الصلاحيات المرافق لتفويض المهام
11	.774	آليات تفويض المهام والصلاحيات المتبعة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية
10	.772	ممارسة القيادات الإدارية لعملية تفويض المهام والصلاحيات في شركة الاتصالات الفلسطينية
12	.868	معوقات تفويض المهام والصلاحيات في شركة الاتصالات الفلسطينية
10	.782	تأثير عملية تفويض المهام والصلاحيات الإدارية في تعزيز رضا مديري شركة الاتصالات الفلسطينية
16	.934	الرضا الوظيفي لمديري شركة الاتصالات الفلسطينية
70	.904	معامل الثبات لجميع الفقرات

يوضح جدول (1.3) قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا لجميع الفقرات لكل محور من محاور الدراسة ولجميع فقرات الدراسة، حيث تظهر النتيجة أن قيمة معامل الثبات للمحور الأول " فهم القيادات الإدارية قواعد تفويض الصلاحيات المرافق لتفويض المهام " هي (.756) وهذه القيمة تدل على انه يوجد ثبات عالي وجيد لأسئلة المحور، و قيمة معامل الثبات لأسئلة المحور الثاني " آليات تفويض المهام والصلاحيات المتبعة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية " هي (.774) وهذه القيمة تدل على انه يوجد ثبات عالي وجيد لأسئلة المحور، وقيمة معامل الثبات لأسئلة المحور الثالث "ممارسة القيادات الإدارية لعملية تفويض المهام والصلاحيات في شركة الاتصالات الفلسطينية" هي (.772) وهذه القيمة تدل على انه يوجد ثبات عالي وجيد لأسئلة المحور، وقيمة معامل الثبات لأسئلة المحور الرابع " معوقات تفويض المهام والصلاحيات في شركة الاتصالات الفلسطينية " هي (.868) وهذه القيمة تدل على انه يوجد ثبات عالي و قوي جدا لأسئلة المحور، في حين قيمة معامل الثبات للمحور الخامس " تأثير عملية تفويض المهام والصلاحيات الإدارية في تعزيز رضا مديري شركة الاتصالات الفلسطينية " هي (.782) وهذه القيمة تدل على انه يوجد ثبات عالي و قوي لأسئلة المحور، وقيمة معامل الثبات لأسئلة المحور السادس " الرضا الوظيفي لمديري شركة الاتصالات الفلسطينية " هي

(934). وهذه القيمة تدل على انه يوجد ثبات عالي و قوي جدا لأسئلة المحور، بينما كانت قيمة معامل الثبات لجميع أسئلة الدراسة (904). وهذه القيمة تدل على أن هناك ثبات قوي جدا لجميع أسئلة الدراسة وبصورة أخرى يوجد استقرار قوي جدا في جميع أسئلة الدراسة.

### جدول (2.3) الدراسة المسحية حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	27	71.1
أنثى	11	28.9
<b>المجموع</b>	<b>38</b>	<b>100.0</b>

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث قدرت نسبة الذكور ب 71.1 % ، في حين قدرت نسبة الإناث في المجموع الكلي ب 28.9 % ، ويعزى ذلك إلى ارتفاع عدد الموظفين الذكور مقارنة بالاناث في شركة الاتصالات الفلسطينية.

### جدول (3.3) الدراسة المسحية حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	5	13.2
من 30 سنة - 40 سنة	13	34.2
أكثر من 40 سنة	20	52.6
<b>المجموع</b>	<b>38</b>	<b>100.0</b>

يتضح من الجدول أعلاه أن 87% من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين ( 30 - 40 سنة فأكثر ) ويعود غياب الفئة العمرية 30 سنة فأقل إلى أن الموظف يحتاج فترة زمنية طويلة من أجل التدرج في السلم الوظيفي من أجل الوصول إلى مستويات إدارية عليا وقادرة على التفويض.

جدول (4.3) الدراسة المسحية حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
5.3	2	دبلوم فما دون
76.3	29	بكالوريوس
18.4	7	ماجستير
<b>100.0</b>	<b>38</b>	<b>المجموع</b>

يوضح جدول (4.3) الدراسة المسحية حسب متغير المؤهل العلمي، وجد أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة من حملة البكالوريوس والذين بلغت نسبتهم المئوية (76.3%) وحملة الماجستير شكلو ما نسبته (18.4%) من مجتمع الدراسة ويعود غياب من يحملون شهادة الدبلوم إلى أن النظام الداخلي لشركة الاتصالات ينص على أن الحد الأدنى للترقية إلى درجة مدير يتوجب الحصول على درجة بكالوريوس كحد أدنى.

جدول (5.3) الدراسة المسحية حسب متغير الخبرة العملية

النسبة المئوية	العدد	الخبرة العملية
7.9	3	أقل من 5 سنوات
7.9	3	من 5 سنوات - 10 سنوات
84.2	32	11 سنة فأكثر
<b>100.0</b>	<b>38</b>	<b>المجموع</b>

يوضح جدول (5.3) الدراسة المسحية حسب متغير الخبرة العملية، حيث يوضح أن أعلى نسبة من فئة المديرين الذين تبلغ خبرتهم 11 سنة فأكثر شكلو ما نسبته (84.2%) ثم جاءت نسبة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم ما بين (5-10 سنوات) بنسبة (7.9%) فيما كانت أدنى نسبة للأفراد الذين تتراوح خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بنسبة (7.9%)، ويعود غياب الموظفين الذين تبلغ خبرتهم أقل من 5 سنوات إلى أن الإرتقاء لوظيفة مدير إداري يحتاج لسنوات طويلة من الخبرة العملية.

## الفصل الرابع نتائج الدراسة ومناقشتها

---

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بعد التحليل الإحصائي للبيانات التي جمعت، وسيتم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS للإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابة على فقرات محاور الدراسة .

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (likert scale) وذلك للإجابة على فقرات الإستبانة بناء على القيم التالية: دائماً (5) نقاط، غالباً (4) نقاط، أحياناً (3) نقاط، نادراً (2) نقطة، إطلاقاً (1) نقطة.

وللإجابة على السؤال السابع تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة و تحليل التباين الأحادي حسب المتغيرات الديمغرافية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية ).

جدول (1.4) للإجابة على السؤال ما درجة فهم القيادات الإدارية قواعد تفويض الصلاحيات المرافق لتفويض المهام؟ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسب المئوية للمتوسط الحسابي كانت الإجابة كما في الجدول الآتي:

الرقم	درجة فهم القيادات الإدارية قواعد تفويض الصلاحيات المرافق لتفويض المهام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية
1	يتم إعطاء المدير الفرصة الكاملة للقيام بمهامه الأساسية	4.34	.53	0.12	0.87
2	يتم منح التفويض بشكل جزئي للموظفين المفوض اليهم الصلاحيات	3.68	1.02	0.28	0.74
3	يتم التفويض من المستوى الاداري الاعلى إلى المستوى الإداري الأدنى في الشركة	4.37	.67	0.15	0.87
4	يعد التفويض أحد المهارات التي يجب تدريب المديرين عليها	4.45	.80	0.18	0.89
5	يتم توضيح حدود التفويض حتى يكون الموظف المفوض اليه الصلاحيات متقهماً لمسؤولياته	4.18	.69	0.17	0.84
6	يلتزم المدير بالتفويض في إطار الانظمة والقوانين المعمول بها من قبل الشركة	4.37	.63	0.14	0.87
7	تمارس الادارة العليا رقابة مباشرة على المدير أثناء عملية التفويض	3.76	.83	0.22	0.75
8	يتم الاتفاق على زمن محدد لاتمام المهام المفوضة	4.24	.71	0.17	0.85
9	يساعد تفويض المهام في تحقيق أهداف الشركة	4.62	.55	0.12	0.92
10	يتم تحديد المهام التي سوف تفوض من قبل المدير قبل القيام بعملية التفويض	4.21	.58	0.14	0.84
11	يتم توقع النتائج النهائية التي يتوقعها المدير من الموظفين المفوض اليهم	4.03	.79	0.20	0.81
	<b>المتوسط الكلي</b>	<b>4.20</b>	<b>.71</b>	<b>0.17</b>	<b>0.84</b>

يتضح من الجدول السابق أن درجة فهم القيادات الإدارية لعملية تفويض الصلاحيات المرافق لتفويض المهام جاءت مرتفعة بنسبة شكلت (0.84) من اجابات المبحوثين.

تشير النتائج أعلاه إلى ارتفاع درجة فهم القيادات الإدارية لقواعد تفويض الصلاحيات المرافق لتفويض المهام ، فيما أكدت النتائج أن تفويض المهام يساعد في تحقيق أهداف الشركة بنسبة (0.92)

بينما كانت النسب أقل في كلا من ممارسة الإدارة العليا رقابة مباشرة على المدير أثناء عملية التفويض بنسبة (0.75) من اجابات المبحوثين، و منح التفويض بشكل جزئي للموظفين المفوض اليهم الصلاحيات شكلت نسبة (0.74)

وتبين أن فهم القيادات الإدارية لعملية تفويض الصلاحيات المرافق لتفويض المهام في شركة الاتصالات الفلسطينية تساعد بشكل مباشر ورئيسي في تحقيق أهداف الشركة مما يعطي الفرصة الكافية للمديرين للقيام بمهامهم الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه، وعلى الإدارة أن تعمل بشكل أفضل لتفعيل دور الرقابة لما له من أهمية في تسهيل عمل كل من المديرين والموظفين ولا يحدث إرباكاً في سير العمل.

أضف إلى ذلك ما يتوافر له من وقت وجهد يستطيع بذلهما في دراسة العمليات الأساسية للتنظيم والمتعلقة بالتطوير و التنمية والتي تم الإشارة الى اهميتها من قبل الشراوي 2015.

حيث توافقت هذه الدراسة مع دراسة التويجري (2006) حول إدراك القيادات لمفهوم تفويض الصلاحيات وتوافق ممارساتها الإدارية مع الأسلوب العلمي لتفويض المهام والصلاحيات.

جدول (2.4) للإجابة على السؤال الثاني: ما درجة التعرف إلى آليات تفويض المهام والصلاحيات المتبعة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية؟ والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسبة المئوية للمتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين كانت كالآتي:

الرقم	التعرف الى اليات تفويض المهام والصلاحيات المتبعة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية
1	يوجد نص قانوني يجيز تفويض الصلاحيات داخل الشركة	4.37	.73	0.17	0.87
2	يتم تفويض الصلاحيات للموظفين تبعاً لمستوياتهم الإدارية	4.53	.51	0.11	0.91
3	يتم إعطاء توجيهات واضحة بشأن المهام التي ينبغي القيام بها للموظف المفوض له	4.21	.62	0.15	0.84
4	يتم تقديم معلومات مكتوبة للموظفين لكل مهمة جديدة يقومون بها	3.53	.83	0.24	0.71
5	يتم التأكد من أن الموظفين يتقهمون ما هو مطلوب منهم	4.24	.59	0.14	0.85
6	يتم مساعدة الموظفين على القيام بالمهام المفوضة اليهم	4.16	.68	0.16	0.83
7	يتم تدريب الموظفين على أداء المهمة قبل أن يطلب منهم القيام بها	3.82	.87	0.23	0.76
8	يتم التأكد من أن الموظفين لديهم الوقت الكافي لإنجاز المهمة التي فوضت اليهم	3.79	.78	0.21	0.76
9	يتمتع الموظف المفوض بالصلاحيات الكاملة لأداء المهام الموكلة إليه	4.05	.66	0.16	0.81
10	يشعر الموظفون المفوضين أن حجم التفويض الممنوح لهم يتناسب مع قدراتهم	3.95	.52	0.13	0.79
11	يتم تحفيز الموظفين عند انجاز المهام المفوضة لهم	3.89	.89	0.23	0.78
	<b>المتوسط الكلي</b>	<b>4.05</b>	<b>.70</b>	<b>0.17</b>	<b>0.81</b>

يتضح من الجدول السابق أن آليات تفويض المهام والصلاحيات المتبعة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية كانت درجة تطبيقهم مرتفعة حيث بلغت (0.81) من اجابات المبحوثين.

تشيرالنتائج المتعلقة بالتعرف إلى الليات تفويض المهام والصلاحيات المتبعة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية كانت مرتفعة في البنود التالية:

يتم تفويض الصلاحيات للموظفين تبعاً لمستوياتهم الإدارية بنسبة (0.91) وهذا يتفق مع اجابات المبحوثين في المحور السابق في انه يتم التفويض من المستوى الاداري الاعلى الى المستوى الاداري الادني بنسبة مئوية بلغت(0.87) من اجابات المبحوثين.

وجود نص قانوني يجيز تفويض المهام والصلاحيات داخل الشركة بنسبة مرتفعه بلغت (0.87)

وتبين للباحثة ان اجابات بنود المحور كلها مرتفعة ومتقاربة من النتيجة النهائية، فكانت درجة التطبيق لآليات تفويض المهام والصلاحيات في شركة الاتصالات الفلسطينية كالآتي حسب ما جاءت به نتائج اجابات المبحوثين:

يتم التأكد من قبل المديرين أن الموظفين يتفهمون ما هو مطلوب منهم وشكل هذا المتغير نسبة (0.85) من توجهات المبحوثين، يتم اعطاء توجيهات واضحة بشأن المهام التي ينبغي القيام بها للموظف المفوض اليه الصلاحيات (0.84)، يتم مساعدة الموظفين على القيام بالمهام المفوضة اليهم (0.83)، يتمتع الموظف المفوض بالصلاحيات الكاملة لأداء المهام الموكلة اليه (0.81).

يشعر الموظف أن حجم التفويض الممنوح لهم يتناسب مع قدراتهم (0.79) ، يتم تحفيز الموظفين عند إنجاز المهام (0.78).

فيما كشفت النتائج أن درجة التطبيق كانت اقل في كلا من الاتي:

يتم تدريب الموظفين على أداء المهمة قبل أن يطلب منهم القيام بها(0.76)، يتم التأكد أن الموظفين لديهم الوقت الكافي لإنجاز المهمة التي فوضت إليهم (0.76) ،في حين اتضح من خلال اجابات المبحوثين ان تقديم معلومات مكتوبة للموظفين لكل مهمة جديدة يقومون بها كانت (0.71).



وتبين للباحثة أنه رغم وجود نص قانوني يجيز تفويض المهام والصلاحيات وارتفاع ممارسة القيادة لآليات التفويض وتطبيق المديرين لآليات التفويض، إلا أنه لوحظ من اجابات المبحوثين وجود بعض القصور في تطبيق بعض آليات تفويض المهام والتي تم الإشارة إليها أعلاه وتعزي ذلك إما لعدم قدرة الموظف المفوض له المهام على تحمل المسؤولية، أو عدم تمتع بعض من المدراء في شركة الاتصالات بقدر من الكفاءة التي تمكنهم من اختيار من يثقون به وبقدراته لتدريبه للقيام بعملية التفويض والعمل على إعداد قيادات إدارية مستقبلية تتحمل المسؤولية، وهذا ما أشار إليه محمد جمال(2014)، كما أشار (الحاكم) الى أن إستخدام أسلوب التفويض دون إنشاء آلية لمراقبة عملية التفويض من شأنه أن يقود إلى مشاكل لا طائل لها.

ومن منظور آخر للباحثة فإنها تعزي هذا إما لعدم معرفة المدراء بآليات تفويض المهام والصلاحيات الصحيحة أو عدم توضيح آليات تفويض المهام والصلاحيات من قبل الشركة للمدراء.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة أبو خيزران (2011) في تطبيق أغلبية مديري مؤسسات المجتمع المدني لمبدأ التفويض ووجود آليات ادارية لتفويض الصلاحيات داخل مؤسسات المجتمع المدني.

جدول (3.4) للإجابة على السؤال الثالث: ما درجة ممارسة القيادات الإدارية لعملية تفويض المهام والصلاحيات في شركة الاتصالات الفلسطينية؟ يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسب المئوية للمتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين كانت كالآتي:

الرقم	درجة ممارسة القيادات الادارية لعملية تفويض المهام والصلاحيات في شركة الاتصالات الفلسطينية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية
1	يقوم المديرون بتخطيط الاعمال التي سوف يتم تفويضها مسبقا	4.18	.69	0.17	0.84
2	يتم الحصول على قدر مناسب من الوقت لتعليم الموظفين كيفية القيام بالأعمال التي فوضت اليهم	3.68	.66	0.18	0.74
3	يتم إنجاز المهام المفوضة من قبل المفوضين بالوقت المحدد وفقا للجدول الزمني المقرر في التفويض	4.05	.52	0.13	0.81
4	يتم إعداد الموظفين لتحمل المسؤولية	4.18	.56	0.13	0.84
5	يتم تشجيع الموظفين على الاستقلال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام الجديدة المفوضة اليهم	4.08	.71	0.17	0.82
6	يتم فحص المعوقات التي قد يواجهها الموظفون في أداء كل مهمة	4.03	.97	0.24	0.81
7	يتم إعادة القيام بالاعمال التي قمت بتفويضها للموظفين	3.16	.95	0.30	0.63
8	تمارس الادارة العليا رقابة مباشرة على المدير أثناء عملية التفويض	3.74	.69	0.18	0.75
9	يعمل تفويض المهام على إعداد قيادات المستقبل بين الموظفين	4.16	.64	0.15	0.83
10	يزيد التفويض من درجة تقبل الموظفين للمهام الاضافية	4.11	.65	0.16	0.82
	<b>المتوسط الكلي</b>	<b>3.94</b>	<b>.70</b>	<b>0.18</b>	<b>0.79</b>

يوضح جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسبة المئوية للمتوسط الحسابي لإتجاهات المبحوثين ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.94) والانحراف المعياري (0.70) فيما بلغت النسبة المئوية للمتوسط الحسابي (0.79).

تشير النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة القيادات الإدارية لعملية تفويض المهام والصلاحيات في شركة الاتصالات الفلسطينية كانت مرتفعة، بحيث كشفت النتائج أن المديرين يقومون بالتخطيط للاعمال التي سوف يتم تفويضها، ويؤكدون على إعداد الموظفين لتحمل المسؤولية وهذا بتوجيهات اجاباتهم ينعكس على إعداد قيادات المستقبل بين الموظفين، وتشجيعهم على اتخاذ القرارات المتعلقة في المهام المفوضة، مما يؤدي إلى زيادة تقبلهم للمهام الإضافية، لكن النتائج أظهرت انه رغم الوقت الكافي الذي يمنح لتعليم الموظفين كيفية القيام بالمهام التي فوضت اليهم، إلا أنه على الأغلب يتم إعادة القيام بالاعمال التي فوضت من قبل المديرين.

وتبين للباحثة أن ممارسة القيادات الإدارية لعملية التفويض والتخطيط للاعمال التي سوف تفوض من شأنه أن يوفر الوقت للمدير للتفرغ للاعمال الهامة وإتاحة الفرصة للموظف للقيام بالاعمال المختلفة و يعمل على زيادة خبرته وتطوير مهاراته وتعزيز ثقته بنفسه، ويساعد التفويض في سرعة البت في الامور واتخاذ القرارات والتصرف خاصة في الحالات التي لا تحتتمل التأخير مما يهيأ صف ثان من القيادات الإدارية في داخل شركة الاتصالات الفلسطينية، ولضمان عدم قيام المديرين باعادة الاعمال التي سبق لهم تفويضها يجب عليهم تدريب الموظفين بشكل أفضل لتوفير الوقت والجهد وخفض التكاليف ايضا، وهذا ما أشار اليه الشيكشي، 1996.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحلو (2010) في بعض محاور الدراسة وهي، تعزيز بروز قيادات مستقبلية والاعتماد على النفس في حل المشكلات وعدم تعطيل الاعمال بسبب غياب المدير

جدول (4.4) للإجابة على السؤال الرابع: ما هي معوقات تفويض المهام والصلاحيات في شركة الاتصالات الفلسطينية؟ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسب المئوية للمتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين كانت الإجابة كالآتي:

الرقم	التعرف الى معوقات تفويض المهام والصلاحيات في شركة الاتصالات الفلسطينية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية
1	تتخذ الإدارة العليا قراراتها دون الرجوع للمديرين	3.03	.91	0.30	0.61
2	تسمح الأنظمة بكافة أنواعها المطبقة في الشركة بتفويض كافٍ للمهام و الصلاحيات	4.03	.75	0.19	0.81
3	تتعدد جهات صنع القرار داخل الشركة مما يعمل على تشتيت الموظف	2.26	1.16	0.51	0.45
4	يتم تحديد المهام والصلاحيات من قبل الادارة العليا في الشركة	3.62	.95	0.26	0.72
5	لا يوجد ثقة بين المدير المفوض للمهام والصلاحيات و الموظف المفوض إليه	1.87	.93	0.50	0.37
6	يدرك المديرين الفوائد المترتبة على تفويض والصلاحيات	4.16	.59	0.14	0.83
7	يتسبب التفويض في ضياع وقت المديرين بمتابعة الاعمال التي فوضها للموظفين الاخرين	2.11	1.01	0.48	0.42
8	تخوف المديرين المفوضون من أن المهام المفوضة لاتتجز بالصورة المناسبة	2.84	.97	0.34	0.57
9	تخوف المديرين من تأثير تفويض الصلاحيات على سرعة إنجاز المهام و الصلاحيات بالوقت المحدد	2.82	1.01	0.36	0.56
10	يعتقد الموظفون أن قبول مهام اضافية يؤدي إلى تعقيد علاقات العمل	2.58	1.20	0.47	0.52
11	تحمل المسؤولية يضعف ثقة الموظفين بأنفسهم	1.79	.99	0.55	0.36
12	تخوف الموظفين من تصيد المديرين لأخطائهم	2.39	1.20	0.50	0.48
	<b>المتوسط الكلي</b>	<b>2.79</b>	<b>.97</b>	<b>0.35</b>	<b>0.56</b>

يتضح من الجدول أعلاه فيما يتعلق بالتعرف إلى معوقات تفويض المهام والصلاحيات في شركة الاتصالات الفلسطينية، كان المتوسط الحسابي الكلي (2.79) والانحراف المعياري (0.97) و النسبة المئوية للمتوسط الحسابي كانت (0.56).

توصلت نتائج المحور أعلاه فيما يتعلق بالتعرف الى معوقات تفويض المهام والصلاحيات في شركة الاتصالات الفلسطينية كانت متوسطة بنسبة مئوية بلغت (0.56)، فرغم تأكيد (0.83) من الباحثين على أهمية الفوائد المترتبة على تفويض المهام والصلاحيات، يليه (0.81) سماح الأنظمة بكافة أنواعها المطبقة في الشركة بتفويض كاف للمهام والصلاحيات، يليه (0.72) يتم تحديد المهام والصلاحيات من قبل الإدارة العليا في الشركة، الا انه يجدر بنا الاشارة الى بعض معوقات التفويض وفقاً لنتائج اجابات الباحثين، (0.61) من اجابات الباحثين اكدو على ان احد أهم معوقات التفويض اتخاذ الادارة العليا للقرارات دون الرجوع الى المديرين، يليه (0.57) اشارو الى انه يوجد تخوف لدى المديرين من ان المهام المفوضة لا تنجز بالصورة المناسبة، يليه (0.52) يعتقد الموظفون أن قبول مهام إضافية يؤدي إلى تعقيد علاقات العمل، يليه (0.48) أشارو الى عدم قبول الموظفين للتفويض خوفاً من تصيد المديرين لأخطائهم، يليه (0.45) انه يوجد تعدد لجهات صنع القرار داخل الشركة، يليه (0.42) يتسبب التفويض في ضياع وقت المديرين لمتابعة الأعمال التي يتم تفويضها للموظفين، يليه(0.37) لا يوجد ثقة بين المدير المفوض للمهام والصلاحيات والموظف المفوض، يليه(0.36) اعتبروا أن من معوقات التفويض ان تحمل المسؤولية يضعف ثقة الموظفين بأنفسهم. كما أن استخدام الوصف والمواصفات الوظيفية لتحديد كل المهام والمسؤوليات والواجبات داخل الشركة يسهل عمل كل موظف لمعرفة مهامه وما هو مطلوب منه لتجنب الازدواجية والتضارب بين الموظفين وهذا ما اشار الى أهميته (اللوزي،2012) وضرورة مشاركة الادارة العليا المديرين في اتخاذ القرارات لما له من أهمية في وضوح أهداف الشركة للطرفين حتى يتمكنوا من العمل سوياً في تحقيقها، فيما اشار(عبدالله 2007) إلى سلوك بعض الموظفين القائم على الضعف وعدم الثقة في النفس لتحمل المسؤولية من ناحية وما يحدث من خلل في العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وخوف الموظفين من تصيد المديرين لأخطائهم نتيجة عدم ثقة الموظفين بردة فعل المدير في حال ارتكاب بعض الأخطاء نتيجة قبولهم لعملية التفويض.

وتبين للباحثة أن نتائج هذا المحور تتفق مع نتائج دراسة العتيبي (2011) من حيث ضعف التأهيل لدى من تفوض اليهم المهام والصلاحيات، والتأكيد على مواجهة معوقات تفويض المهام والصلاحيات من خلال تعديل اللوائح والنظم التي تسمح بتفويض المهام والصلاحيات ورفع ثقة الموظفين بأنفسهم.

جدول (5.4) للاجابة على السؤال الخامس: ما هو تأثير عملية تفويض المهام والصلاحيات الادارية في تعزيز رضا مديري شركة الاتصالات الفلسطينية؟ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسبة المئوية للمتوسط الحسابي كانت الإجابة كآآتي:

الرقم	التعرف الى تأثير عملية تفويض المهام والصلاحيات الادارية في تعزيز رضا مديري شركة الاتصالات الفلسطينية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية
1	يعد الوصف الوظيفي المعمول به من قبل الشركة واضح في أداء المهام	4.21	.84	0.20	0.84
2	تملك الصلاحيات لتنفيذ ما تراه ضرورياً لاتمام العمل	3.97	.64	0.16	0.79
3	يتم إشراك المديرين في إعداد الخطة الاستراتيجية للشركة	4.26	.79	0.19	0.85
4	يتم اشراك المديرين بمراجعة السياسات المتعلقة بطبيعة العمل	4.26	.76	0.18	0.85
5	توجد معايير معلنة من قبل الشركة لاختيار القيادات الإدارية	3.76	.89	0.24	0.75
6	الحوافز المادية لانجاز المهام الاضافية التي تم تفويضها مجزية	3.59	1.04	0.29	0.72
7	يعمل تفويض المهام و الصلاحيات على الشعور بالرضا عن بيئة العمل في الشركة	4.18	.51	0.12	0.84
8	تعمل المشاركة في إتخاذ القرارات مزيداً من الانسجام في جو العمل	4.26	.50	0.12	0.85
9	يتم تقييم أداء المديرين بعد عملية التفويض	3.56	.97	0.27	0.71
10	تتبع الإدارة معايير واضحة للمساءلة	4.08	.72	0.18	0.82
	<b>المتوسط الكلي</b>	<b>4.01</b>	<b>.77</b>	<b>0.76</b>	<b>0.80</b>

يوضح الجدول أعلاه فيما يتعلق بالتعرف إلى تأثير عملية تفويض المهام والصلاحيات الإدارية في تعزيز رضا مديري شركة الاتصالات الفلسطينية، اشارت نسب النتائج ان المتوسط الحسابي (4.01) والانحراف المعياري (0.77) والنسبة المئوية للمتوسط الحسابي (0.80).

تشير نتائج المحور أعلاه فيما يتعلق بتأثير عملية تفويض المهام والصلاحيات في تعزيز رضا مديري شركة الاتصالات الفلسطينية جاءت مرتفعة حيث أكد (0.85) من المبحوثين أنه يتم إشراك المديرون في إعداد الخطة الاستراتيجية وبمراجعة السياسات المتعلقة بطبيعة العمل، فيما اشارت النتائج أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعمل على المزيد من الانسجام في جو العمل، وأكد (0.84) من المبحوثين أن هذا من شأنه أن يعزز الشعور بالرضا عن بيئة العمل في الشركة، واجمع (0.75) من المبحوثين وجود معايير معلنة من قبل الشركة لاختيار القيادات الإدارية ووجود تقييم لعملية التفويض واتباع الادارة لمعايير واضحة للمساءلة بإعطاء المديرين الصلاحيات لتنفيذ ما يروه ضرورياً لاتمام العمل، وتعزيز ذلك من قبل الشركة بوجود حوافز لانجاز المهام التي تم تفويضها.

وتبين من النتائج أعلاه أن عملية تفويض المهام والصلاحيات لها تأثير واضح في تعزيز رضا مديري شركة الاتصالات الفلسطينية، وأشار (اللوزي، 2012) أن تفويض المهام والصلاحيات مؤثر هام على فعالية التنظيم وخلق مناخ تنظيمي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والانتماء والانتاجية للشركة، لذلك فإن تلبية احتياجات الأفراد من العناصر المهمة التي يسعى التنظيم الإداري إلى تحقيقها.

كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (السحباني، 2012) حيث أظهرت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجات مجالات مقياس تفويض السلطة ومجالات مقياس الرضا الوظيفي

جدول (6.4) للإجابة على السؤال السادس: ما هي درجة الرضا الوظيفي لمديري شركة الاتصالات الفلسطينية في مدينة نابلس من خلال المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف والنسبة المئوية للمتوسط الحسابي، كانت الإجابة كما في الجدول الآتي:

الرقم	درجة الرضا الوظيفي لمديري شركة الاتصالات الفلسطينية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية
1	الفرص التي تتيحها الوظيفة لاكتساب مهارات جديدة	4.00	.57	0.33	0.80
2	مدى إشباع الوظيفة لحاجاتي المادية	3.66	.71	0.24	0.73
3	مدى ملائمة الوظيفة لقدراتي	3.97	.82	0.14	0.79
4	مدى تكافؤ الفرص في الترقية	3.05	1.01	0.21	0.61
5	مدى مشاركة الإدارة للموظفين في صنع القرارات المتعلقة بالمهام	3.45	.83	0.20	0.69
6	مدى التعاون بين الموظفين في إنجاز المهام المفوضة اليهم	4.00	.57	0.28	0.80
7	مدى تقدير واحترام الإدارة للموظف المتميز	3.97	.85	0.23	0.79
8	مدى ملائمة الراتب مقارنة بالجهد الذي أبذله بالعمل	3.63	.71	0.16	0.73
9	مدى العدالة و عدم التمييز في توزيع المكافآت والحوافز التشجيعية	3.30	.91	0.19	0.66
10	مقدار الزيادة السنوية على الراتب	3.32	.78	0.18	0.66
11	مدى توفر مزايا أخرى في الشركة مثل (الادخار، تأمين صحي، سكن)	4.37	.71	0.27	0.87
12	الموضوعية لدى الإدارة في تطبيق الانظمة والتعليمات و اتخاذ القرار	3.92	.76	0.33	0.78
13	مدى وضوح المهام و الصلاحيات الصادرة من الشركة	4.00	.70	0.21	0.80
14	مدى حرص الإدارة على الاحتفاظ بالموظفين الاكفاء	3.73	.99	0.33	0.75
15	قواعد التعيين والترقية معلنة و موثقة من قبل الشركة	3.44	1.13	0.24	0.69
16	مدى توفر المناخ المناسب لتطوير الاداء	3.83	.81	0.14	0.77
	<b>المتوسط الكلي</b>	<b>3.73</b>	<b>.80</b>	<b>0.21</b>	<b>0.75</b>



يوضح الجدول أعلاه درجة الرضا الوظيفي لمديري شركة الاتصالات الفلسطينية ، فيما أشارت نسب النتائج ان المتوسط الحسابي (3.73) والانحراف المعياري (0.80) والنسبة المئوية للمتوسط الحسابي (0.75).

تشير النتائج المتعلقة بهذا المحور أن درجة رضا المديرين على وجود مزايا داخل الشركة مثل (الإدخار، تأمين صحي، سكن) كانت مرتفعة (0.87) فيما حصل البعدان، وجود تعاون بين الموظفين في إنجاز المهام المفوضة اليهم ، ومدى وضوح المهام والصلاحيات الصادرة في الشركة على (0.80) وهذه تعتبر نسبة مرتفعة أيضاً، وجاءت اجابات المبحوثين على مدى تقدير واحترام الإدارة للموظف المتميز، و ملائمة الوظيفة لقدراتي بنسب موحدة بلغت (0.79) فيما أكدت النتائج أن مدى إشباع الوظيفة لحاجاتي المادية حصلت على (0.73) من اجابات المبحوثين.

و اشارت النتائج الى انخفاض النسبة الى (0.66) في مقدار الزيادة السنوية على الراتب و مدى العدالة وعدم التمييز في توزيع المكافآت والحوافز التشجيعية ، وانخفاض مدى تكافؤ الفرص في الترقية الى (0.61).

تبين للباحثة وجود وعي واضح من قبل الادارة العليا في الشركة لاهمية الرضا الوظيفي من خلال اشباع الحاجات المادية للمدراء ووجود مزايا داخل الشركة تعزز من الرضا الوظيفي، واحترام الموظف وتقديره ، اضافة الى ملائمة الوظيفة للقدرات الشخصية، بينما يجب على الادارة العليا ضرورة العمل على تكافؤ الفرص في الترقية وعدم التمييز في توزيع المكافآت والحوافز .

7 ) هل توجد فروق بين تفويض المهام والصلاحيات بتعزيز الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة )؟. للاجابة على هذا السؤال كما في الجدول الآتي:

جدول (7.4) الفروق بين تفويض المهام والصلاحيات بتعزيز الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير التابع	المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	
تفويض المهام والصلاحيات في تعزيز الرضا الوظيفي	الجنس	ذكر	3.93	0.12	
		انثى	4.26	0.08	
		<b>المتوسط الكلي</b>	<b>4.10</b>	<b>0.42</b>	
	العمر	أقل من 30 سنة	4.45	0.10	
		من 30 سنة - 40 سنة	4.09	0.08	
		أكثر من 40 سنة	3.88	0.13	
		<b>المتوسط الكلي</b>	<b>4.14</b>	<b>0.42</b>	<b>0.10</b>
	المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	4.30	0.10	
		بكالوريوس	4.05	0.11	
		ماجستير	3.86	0.15	
		<b>المتوسط الكلي</b>	<b>4.07</b>	<b>0.48</b>	<b>0.12</b>
	الخبرة العملية في شركة الاتصالات الفلسطينية	أقل من 5 سنوات	4.34	0.10	
من 5 سنوات - 10 سنوات		4.53	0.10		
11 سنة فأكثر		3.95	0.11		
<b>المتوسط الكلي</b>		<b>4.27</b>	<b>0.44</b>	<b>0.10</b>	

يوضح جدول (7.4) أنه يوجد فروق في تفويض المهام والصلاحيات في تعزيز الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس لصالح الاناث، حيث أن المتوسط الحسابي للذكور (3.93) و للاناث (4.26)، ويظهر الجدول أيضاً أنه يوجد فروق في تفويض المهام والصلاحيات في تعزيز الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير العمر لصالح الفئة التي أعمارهم دون 30 سنة حيث أن المتوسط الحسابي لهذه الفئة (4.45) مقارنة مع الفئات الاخرى، و يوجد فروقات بين الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة الى 40 سنة والذين أعمارهم أكثر من 40 سنة لصالح الفئة التي تتراوح أعمارهم من 30 سنة الى 40 سنة حيث أن المتوسط الحسابي للفئة التي تتراوح أعمارها من 30 سنة الى 40 سنة (4.09) وللفئة التي أعمارها

أكثر من 40 سنة (3.88)، ويظهر الجدول أيضاً أنه يوجد فروق في تفويض المهام والصلاحيات في تعزيز الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة شهادة الدبلوم فما دون حيث أن المتوسط الحسابي لهذه الفئة (4.30) مقارنة مع حملة البكالوريوس والماجستير و وجود فروقات بين حاملي شهادة البكالوريوس والماجستير لصالح حملة شهادة البكالوريوس حيث أن المتوسط الحسابي لحملة البكالوريوس (4.05) و لحملة الماجستير (3.86)، و كذلك يوجد فروق في تفويض المهام والصلاحيات في تعزيز الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة العملية في شركة الاتصالات الفلسطينية لصالح الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 سنوات الى 10 سنوات حيث أن المتوسط الحسابي لاراء هذه الفئة (4.53) مقارنة مع الفئات الاخرى و يوجد أيضاً فروق بين الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات والذين سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات لصالح الذين سنوات خبرته أقل من 5 سنوات حيث أن المتوسط الحسابي لهم (4.34) والمتوسط الحسابي للذين سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات (3.95).

وتبين للباحثة وجود فروق في اتجاهات اجابات المبحوثين في تفويض المهام والصلاحيات، تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية) فكانت كلما زادت أعمار الفئة المبحوثة ودرجة التحصيل العلمي قل الرضا الوظيفي.

وهذا ما اشار اليه الشوا (2015) أنه كلما تقدم العمر بالموظف التصق بوظيفته أكثر وتصبح طموحاته اكثر انزاناً ويزداد تكيفه مع ظروف الوظيفة وبالتالي يزداد رضاه ، أما فيما يتعلق بالمستوى العلمي فقد اشار الى وجود علاقة ايجابية بين المستوى التعليمي و بين الرضا الوظيفي.

## الفصل الخامس

### نتائج البحث والتوصيات

---

#### 1.5 المقدمة

بناءً على البحث الميداني الذي قامت به الباحثة حول دور تفويض المهام و الصلاحيات في تعزيز الرضا الوظيفي لمديري شركة الاتصالات الفلسطينية، فقط خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج وذلك من خلال البيانات التي جمعتها الباحثة من الاستبانة، وتم عرض النتائج في الفصل الرابع أما في هذا الفصل فسيتم تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة بشكل مفصل واستخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة وكذلك أهم التوصيات.

#### 2.5 نتائج الدراسة

بعد إجراء هذه الدراسة والتي تهدف إلى دراسة دور تفويض المهام والصلاحيات في تعزيز رضا مديري شركة الاتصالات الفلسطينية، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً: ما درجة فهم القيادات الادارية قواعد تفويض المهام و الصلاحيات الادارية في شركة الاتصالات الفلسطينية في مدينة نابلس؟

يتضح فيما يتعلق بدرجة فهم القيادات الادارية لعملية تفويض الصلاحيات المرافق لتفويض المهام كانت النسبة المئوية للمتوسط الحسابي لاجابات المبحوثين مرتفعة بنسبة (0.84)

يتضح من خلال مراجعة نتائج هذا المحور أن الاسئلة الفرعية فيه كانت كلها مرتفعة وهذا ما يؤكد على فهم وإدراك القيادات الإدارية لعملية تفويض الصلاحيات المرافق لتفويض المهام، كما كشفت

النتائج أن تفويض المهام يساعد في تحقيق أهداف الشركة بنسبة مرتفعة باستثناء الاسئلة الاتية كانت درجة تطبيقها أقل وهي :

- ممارسة الادارة العليا رقابة مباشرة على المدير أثناء عملية التفويض بنسبة (0.75)
- منح التفويض بشكل جزئي للموظفين المفوض اليهم الصلاحيات بنسبة (0.74)

وترى الباحثة أن نتائج هذين السؤالين لهما دلالة وأهمية بالغة في وعي وفهم القيادات الادارية لعملية الرقابة و تحديد المهام المفوضة بشكل جزئي وليس تفويض كامل.

ثانياً: ما هي اليات تفويض المهام والصلاحيات المتبعة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية في مدينة نابلس؟

يتضح فيما يتعلق بالتعرف الى اليات تفويض المهام والصلاحيات المتبعة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية كانت النسبة المئوية للمتوسط الحسابي لاجابات المبحوثين مرتفعة بنسبة(0.81)

وكشفت نتائج هذا المحور أن الاسئلة الفرعية كانت مرتفعة وهذا ما يؤكد على تطبيق المديرين لاليات تفويض المهام والصلاحيات حيث

يتم التفويض المهام تبعا لمستوياتهم الادارية بنسبة (0.91)

ووجود نص قانوني يجيز عملية تفويض المهام داخل الشركة بنسبة (0.87)

فيما كشفت النتائج عن وجود قصور في تطبيق بعض اليات التفويض من اهمها

- تدريب الموظفين على المهام المفوضة قبل القيام بعملية التفويض
- التأكد من ان الموظفين لديهم الوقت الكافي لإنجاز المهمة التي فوضت اليهم
- تقديم معلومات مكتوبة وواضحة للموظفين لكل مهمة جديدة يقومون بها.

ثالثاً: ما درجة ممارسة القيادات الادارية لعملية تفويض المهام والصلاحيات في شركة الاتصالات الفلسطينية في مدينة نابلس؟

يتضح فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادات الادارية لعملية تفويض المهام والصلاحيات في شركة الاتصالات أن النسبة المئوية للمتوسط الحسابي لاجابات المبحوثين مرتفعة بنسبة (0.79).

كشفت نتائج هذا المحور أن المديرين يقومون بالتخطيط للاعمال التي سوف يتم تفويضها من خلال تدريب الموظفين لتحمل المسؤولية بنسبة (0.84) وتشجيعهم على اتخاذ القرارات المتعلقة في المهام المفوضة مما يؤدي الى زيادة تقبلهم للمهام الاضافية.

فيما كشفت نتائج الدراسة عن وجود قصور في تطبيق الموظفين للمهام التي تم تفويضها إليهم مما يؤدي إلى إعادة قيام المديرين بهذه المهام في أغلب الاحيان.

وتعزي الباحثة ذلك الى عدم قدرة المديرين من اختيار الموظفين المؤهلين وذوي الكفاءات للقيام بعملية تفويض المهام.

رابعاً: ما هي معوقات تفويض المهام والصلاحيات الادارية التي تواجهها شركة الاتصالات الفلسطينية في مدينة نابلس؟

يتضح فيما يتعلق بالتعرف الى معوقات تفويض المهام والصلاحيات الادارية التي تواجهها شركة الاتصالات الفلسطينية كانت النسبة المئوية للمتوسط الحسابي متوسطة بنسبة (0.56).

كشفت النتائج عن سماح الأنظمة بكافة أنواعها المطبقة في الشركة بتفويض كاف للمهام والصلاحيات وتحديدها من قبل الادارة العليا

فيما أوضحت نتائج الدراسة عن وجود بعض المعوقات التي تؤثر على عملية تفويض المهام وهي:

- اتخاذ الإدارة العليا للقرارات دون الرجوع إلى المديرين
- تخوف المدراء من أن المهام المفوضة لا تنجز بالصورة المناسبة

- عدم قبول الموظفين للتفويض خوفاً من تصيد المديرين لأخطائهم مما يدفع باغلب المديرين عدم قيامهم بتفويض المهام والصلاحيات نتيجة لعدم تحمل الموظفين للمسؤولية.

ونستنتج الباحثة أن نتائج هذا المحور ترتبط مع نتائج المحور السابق فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادات الادارية لعملية تفويض المهام بوجود قصور في تطبيق الموظفين للمهام التي يتم تفويضها اليهم وإعادة القيام بها من قبل المديرين مرة أخرى، مما يتسبب في ضياع وقت المديرين لمتابعة الاعمال التي تم تفويضها.

**خامساً: ما هو تأثير عملية تفويض المهام والصلاحيات الادارية في تعزيز رضا مديري شركة الاتصالات الفلسطينية في مدينة نابلس؟**

يتضح فيما يتعلق بنتائج تأثير عملية تفويض المهام والصلاحيات الادارية في تعزيز رضا مديري شركة الاتصالات الفلسطينية كانت النسبة المئوية للمتوسط الحسابي لاجابات المبحوثين مرتفعة بنسبة (0.80).

وكشفت النتائج عن انتهاج شركة الاتصالات الفلسطينية لمبدأ مشاركة المديرين في إعداد الخطة الاستراتيجية وبمراجعة السياسات المتعلقة بطبيعة العمل بنسبة مرتفعة

وترى الباحثة أنه رغم مشاركة الادارة العليا للمديرين في إعداد الخطط إلا أنها تعمل على إتخاذ القرارات دون الرجوع للمديرين وظهر هذا من خلال اجابات المبحوثين كعميق لعلمية تفويض المهام من خلال اجابات المبحوثين على نتائج المحور السابق، وهذا يمكن أن يؤثر على تعزيز الرضا الوظيفي للمديرين.

**سادساً: ما هي درجة الرضا الوظيفي لمديري شركة الاتصالات الفلسطينية في مدينة نابلس؟**

يتضح من خلال نتائج هذا المحور أن النسبة المئوية للمتوسط الحسابي كانت مرتفعة بنسبة (0.75).

فيما كشفت نتائج هذا المحور عن وجود رضا لدى المديرين وتعزيز الرضا لديهم بوجود مزايا داخل الشركة، إضافة الى تقدير وإحترام الإدارة للموظفين.

فيما أوضحت نتائج هذا المحور أنه يجب على الإدارة العليا ضرورة العمل على تكافؤ الفرص في الترقية وعدم التمييز في توزيع المكافآت والحوافز .

**سابعاً: هل توجد فروق بين تفويض المهام والصلاحيات بتعزيز الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة )؟**

كشفت نتائج هذا المحور عن وجود فروق في تفويض المهام والصلاحيات في تعزيز الرضا الوظيفي لصالح الإناث، كما كشفت عن وجود فروق لصالح الفئة التي أعمارهم دون 30 عاماً، أما فيما يتعلق بنتائج اجابات المبحوثين فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي جاءت لصالح حملة شهادة الدبلوم، كما كشفت عن وجود فروق في تفويض المهام والصلاحيات في تعزيز الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة العملية في شركة الاتصالات الفلسطينية لصالح اللذين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 سنوات إلى 10سنوات.

وتستنتج الباحثة ان نتائج هذا المحور المتعلقة بتفويض المهام والصلاحيات ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية أنه كلما زادت اعمار ودرجة التعليم وسنوات الخبرة قل الرضا الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

## 2.5 التوصيات

في ضوء النتائج والتفسيرات التي خرجت بها الدراسة قامت الباحثة بوضع عدد من التوصيات التي تهدف إلى الأخذ بها من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية في تفويض المهام والصلاحيات لما له من أهمية في تعزيز الرضا الوظيفي للمديرين في الشركة، وعليه يمكن تقديم التوصيات التالية:

ضرورة ممارسة الإدارة العليا رقابة مباشرة على المديرين أثناء عملية التفويض لما له من أهمية في تحقيق أهداف الشركة، تدريب الموظفين على تحمل المسؤولية لتعزيز بروز قيادات مستقبلية تعتمد على نفسها في حل المشكلات، ضرورة اختيار المديرين للموظفين ذوي الكفاءات للقيام بعملية التفويض حتى لا يتم إعادة القيام بها مرة أخرى وضياع وقت المديرين، ضرورة مشاركة الإدارة العليا للمديرين في عملية اتخاذ القرارات وعدم الاكتفاء بمشاركتهم في عمليات التخطيط لما له من أثر مهم في تعزيز الرضا الوظيفي



## قائمة المراجع و المصادر

### القرآن الكريم.

- ال زمانان، عبدالله احمد (2001): معوقات تفويض السلطة على إمارة منطقة نجران، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- أبو قحف، عبد السلام (2002): أساسيات التنظيم و الإدارة .الاسكندرية. دار الجامعة الجديده
- أبو معمر، وصفية (2009): درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، الجامعة الاسلامية ، غزة
- البارودي، منال أحمد (2015): الرضا الوظيفي وفن التعامل مع المديرين والمرووسين
- بالعيد، عادل مفتاح محمد (2016): الرضا الوظيفي وعلاقته بالأجر و الترقية وظروف العمل المادية، العدد 17، مجلة الثقافة الإسلامية الإنسانية، الناشر، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
- بدرة، محمد ابراهيم (2010): إدارة التفويض، (ط.1). الدار القيمة للنشر والتوزيع
- برجاجة، مريم (2015): أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة - مديرية التربية لولاية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضير - بسكرة
- برباح محمد الامين، موساوي يحي (2016): تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد \* تلمسان \*، الجزائر
- التويجري، عبد العزيز (2006): تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا -مجلة العلوم الانسانية و الاقتصادية .أ.د علي عبد الله الحاكم ، التفويض الاداري الحلقة المفقودة من مطلوبات التحسين المستمر في الدول النامية ، ص42،41)
- الجريد، عارف بن ماطل (2007): التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- حبتور، عبد العزيز(2009): مبادئ الإدارة العامة. عمان. دار المسيرة.
- الحراحشة، حسين محمد (2011): إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي
- حرزالله ، أشرف رياض (2007): مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في إتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية قسم أصول التربية/الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية -غزة
- حريم، حسن (2006): تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل (ط.3)، دار الحامد للنشر والتوزيع
- حريم، حسين محمود (2006): تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل. عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحلو، عبدالعزيز (2010): أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين"دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية ،غزة
- حمادات، محمد حسين (2007): الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (2014): الرضا الوظيفي و الارتقاء بالعمل المهني، الناشر المجموع العربية للتدريب و النشر
- خليفة، رائد محمود قاسم
- الدوسري، حسين مرضي (2013): الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض

- زهية، عزيزون (2007): التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة- وحدة نوميديا بقسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية ولعوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة،الجزائر
- سالم، احمد الصالح، وامعر، دوقات (2015): السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية، دراسة ميدانية بإدارة بلدية الطريفواي ولاية السوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية -قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي
- السحباني، إبراهيم عيد (2012): تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، أصول التربية -الادارة التربوية، الجامعة الاسلامية غزة
- سلطان، محمد سعيد (2003): السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر
- السيحاني، جبر سعيد صايل (2004): علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي دراسة مقارنة بين العاملين المدنيين والعسكريين في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض، رسالة ماجستير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية-الرياض.
- الشبكشي، صالح (1996): العلاقات الإنسانية في الإدارة ، مكتبة القاهرة الحديثة
- الشرقاوي، اسماعيل محمود (2015): إدارة الأعمال من منظور إقتصادي.عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع.
- شلايل، عبد السلام حلمي (2007): تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
- الشوا، رلى مازن توفيق (2015): العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للشرطة النسائية الفلسطينية في قطاع غزة (2015،2007م). رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية- غزة
- الطيب، ايهاب محمود عايش (2008): أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية- دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية -غزة .

- عامر، سامح عبد المطلب، قنديل، علاء محمد سيد (2009): التطوير التنظيمي. عمان. دار الفكر ناشرون وموزعون
- عبدالله، عبد الغني بسيوني (2007): التنظيم الإداري دراسة مقارنة للتنظيم الإداري الرسمية التنظيم غير الرسمي، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت
- عبده فيله، فاروق (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، (ط.1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن
- العتيبي، عبدالله (2011): تفويض الصلاحيات وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في إدارة التدريب في القوات الجوية الملكية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عسلي، نورالدين (2009): إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين -دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة، ولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة - قسم إدارة الأعمال، جامعة الجزائر.
- العميرة، محمد حسن (2001): مبادئ الإدارة المدرسية، ط2، دار المسيرة، عمان
- العنزي، مبارك عبدالله (2009): علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الاصول والادارة التربوية، جامعة مؤته.
- الغريبي، هديل (2016): الرضا الوظيفي وقياس الأداء دراسة تطبيقية، (ط.1) عمان، دار حنين للنشر والتوزيع
- فريد، بوعكاز (2008) الاشراف والرضا الوظيفي المؤسسة المينائية بسكيدة نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة.
- فلمبان، إيناس فؤاد نووي (2008): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بجامعة ام القرى بمكة المكرمة، -قسم الإدارة التربوية والتخطيط
- فليه، فاروق، السيد عبد المجيد (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان . دار المسيرة للنشر.

- القريوتي، محمد قاسم (2003): اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والادارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة، مجلة الإدارة العامة، المجلد (43)، العدد (2)، ص 259-304.
- القريوتي، محمد قاسم (2002): اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة، مجلة الإدارة العامة، المجلد (43)، العدد (2)، ص 259-304
- اللوزي، محمد (2012): التطور التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة (ط.5) عمان. دار وائل للنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسى (2010): التنظيم الإداري، الاساليب والإستشارات.(ط.1) عمان. زمزم ناشرون وموزعون
- محمد، جمال عبدالله (2014): إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، (ط.1) عمان، دار المعتر للنشر
- محمد، عبد الباقي صلاح الدين (2003): السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديده الاسكندرية .
- مختار، ناصر (2016): أثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة العيادة الطبية الجراحية "الضياء" ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح
- مختار، يونس (2015): الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة ايوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر
- مصطفى، أحمد سيد (2008): إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، (ط.2)، مطابع الدار الهندسية، مصر
- المطوع، أحمد (2003): دور تفويض السلطة في تحقيق أهداف التنظيم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية
- المعجم الوسيط، (2004): الإدارة العامة للمعجمات وإحياء التراث، ط4، جمهورية مصر العربية، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية.

- المغربي، كامل محمد (2007): السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم (ط.2)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان
- الموسوي، سنان (2004): الادارة المعاصرة الأصول و التطبيقات، (ط.1) دار مجدلاوي للنشر و التوزيع .
- الهاشمي، ومراد (2014) المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع
- هلال، محمد (2003): مهارات التفويض الفعال. مركز تطوير الإدارة والتنمية ، ط(2)، مصر الجديدة، مصر

## الملاحق

### ملحق (1) الاستبانة



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

السادة الأفاضل: المديرين المحترمون و/المحترمات

تحية طيبة وبعد،

أود إعلامكم بأن الباحثة هنادي مازن مبسلط تقوم بإجراء بحث بعنوان: "دور تفويض المهام والصلاحيات الادارية في تعزيز رضا مديري شركة الاتصالات الفلسطينية - دراسة حالة" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص بناء المؤسسات وإدارة التنمية البشرية، وذلك من أجل تقديم مجموعة من التوصيات لأصحاب القرار تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي للمديرين والموظفين على حد سواء من خلال العمل على تفويض المهام الادارية. ارجو الإجابة على الاسئلة بكل موضوعية، لما في ذلك من أهمية كبيرة في انجاز هذا البحث، علماً بأن جميع المعلومات التي سيتم جمعها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. كما أنها ستعامل بسرية تامة. مع العلم بأن الفئة المستهدفة لتعبئة الاستبانة هم من يشغلون مناصب إدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية ويحق لهم تفويض جزء من مهامهم وصلاحياتهم.

تعليمات إجابة الاستبانة للمبحوثين:

1. اقرأ التعريف المذكور عند كل محور للفهم الدقيق قبل الاجابة
  2. اقرأ الفقرات قبل الاجابة
  3. ضع إشارة (X) في فراغ الاجابة التي تراها مناسبة.
- وتفضلو بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،

المشرف: الدكتور اياد خليفة

الطالبة: هنادي مازن مبسلط

جوال رقم: 0598132222

1. المحور الأول: المعلومات الشخصية

1.1 الجنس

ذكر  أنثى

1.2 العمر

أقل من 30 سنة  من 30 - 40  أكثر من 40 سنة

1.3 المؤهل العلمي

دبلوم فما دون  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

1.4 الخبرة العملية في شركة الاتصالات

أقل من 5 خمس سنوات  من 5 سنوات - 10 سنوات  11 سنة فأكثر



## المحور الثاني: تفويض المهام والصلاحيات الإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية

تفويض المهام: هو تفويض بعض المهام والصلاحيات من قبل المدراء إلى موظفين في مستوى إداري أدنى أو مساو والتأكد من القيام بالمهام على الوجه المطلوب

الصلاحيات: هي إعطاء الحق في صنع وإتخاذ القرارات، وهي شكل من أشكال السلطة تهدف الى توجيه الآخرين بناء على الوضع الوظيفي داخل الشركة، وليس على أساس رغباتهم الشخصية

الهدف من هذا المحور قياس درجة فهم القيادات الإدارية قواعد تفويض الصلاحيات المرافق لتفويض المهام					2.1.1	
مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرة	#
					يتم إعطاء المدير الفرصة الكاملة للقيام بمهامه الأساسية	2.1.1.1
					يتم منح التفويض بشكل جزئي للموظفين المفوض اليهم المهام	2.1.1.2
					يتم التفويض من المستوى الإداري الأعلى إلى المستوى الإداري الأدنى في الشركة	2.1.1.3
					يعد التفويض أحد المهارات التي يجب تدريب المديرين عليها	2.1.1.4
					يتم توضيح حدود التفويض حتى يكون الموظف المفوض اليه متقهما لمسؤولياته	2.1.1.5
					يلتزم المدير بالتفويض في إطار الأنظمة والقوانين المعمول بها من قبل الشركة	2.1.1.6
					تمارس الإدارة العليا رقابة مباشرة على المدير أثناء عملية التفويض	2.1.1.7
					يتم الاتفاق على زمن محدد لاتمام المهام المفوضة	2.1.1.8
					يساعد تفويض المهام في تحقيق أهداف الشركة	2.1.1.9
					يتم تحديد المهام التي سوف تفوض من	2.1.1.10

					قبل المدير قبل القيام بعملية التفويض	
					يتم توقع النتائج النهائية التي يتوقعها المدير من الموظفين المفوض اليهم الصلاحيات	2.1.1.11

الهدف من هذا المحور التعرف إلى آليات تفويض المهام والصلاحيات المتبعة من قبل شركة الإتصالات الفلسطينية						2.1.3
مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرة	#
					يوجد نص قانوني يجيز تفويض الصلاحيات داخل الشركة	2.1.3.1
					يتم تفويض الصلاحيات للموظفين تبعاً لمستوياتهم الإدارية	2.1.3.2
					يتم إعطاء توجيهات واضحة بشأن المهام التي ينبغي القيام بها للموظف المفوض إليه الصلاحيات	2.1.3.3
					يتم تقديم معلومات مكتوبة للموظفين لكل مهمة جديدة يقومون بها	2.1.3.4
					يتم التأكد من أن الموظفين يتفهمون ما هو مطلوب منهم	2.1.3.5
					يتم مساعدة الموظفين على القيام بالمهام المفوضة اليهم	2.1.3.6
					يتم تدريب الموظفين على أداء المهمة قبل أن يطلب منهم القيام بها	2.1.3.7
					يتم التأكد من أن الموظفين لديهم الوقت الكافي لإنجاز المهمة التي فوضت إليهم	2.1.3.8
					يتمتع الموظف المفوض بالصلاحيات لأداء المهام الموكلة إليه	2.1.3.9
					يشعر الموظفون المفوضون أن حجم	2.1.3.10

					التفويض الممنوح لهم يتناسب مع قدراتهم	
					يتم تحفيز الموظفين عند إنجاز المهام المفوضة إليهم	2.1.3.11

الهدف من هذا المحور قياس درجة ممارسة القيادات الإدارية لعملية تفويض المهام والصلاحيات في شركة الاتصالات الفلسطينية						2.1.4
مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرة	#
					يقوم المديرون بتخطيط المهام التي سوف يتم تفويضها مسبقاً	2.1.4.1
					يتم الحصول على قدر مناسب من الوقت لتعليم الموظفين كيفية القيام بالمهام التي فوضت إليهم	2.1.4.2
					يتم إنجاز المهام المفوضة من قبل الموظفين بالوقت المحدد وفقاً للجدول الزمني المقرر في التفويض	2.1.4.3
					يتم إعداد الموظفين لتحمل المسؤولية	2.1.4.4
					يتم تشجيع الموظفين على الاستقلال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام الجديدة المفوضة إليهم	2.1.4.5
					يتم خفض المعوقات التي قد يواجهها الموظفين في أداء كل مهمة	2.1.4.6
					يتم إعادة القيام بالمهام التي قمت بتفويضها للموظفين	2.1.4.7
					تمارس الإدارة العليا رقابة مباشرة على المدير أثناء عملية التفويض	2.1.4.8
					يعمل تفويض المهام على إعداد	2.1.4.9

					قيادات المستقبل بين الموظفين	
					يزيد تفويض المهام من درجة تقبل الموظفين للمهام الاضافية	2.1.4.10

الهدف من هذا المحور التعرف إلى معوقات تفويض المهام والصلاحيات الإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية						2.1.5
هل تعتقد أن الفقرات التالية تعتبر عائقاً في تفويض المهام و الصلاحيات للموظفين						
					الفقرة	#
					تتخذ الإدارة العليا قراراتها دون الرجوع للمديرين	2.1.5.1
					تسمح الأنظمة بكافة أنواعها المطبقة في الشركة بتفويض كافٍ للمهام والصلاحيات	2.1.5.2
					تتعدد جهات صنع القرار داخل الشركة مما يعمل على تشتيت الموظف	2.1.5.3
					يتم تحديد المهام والصلاحيات من قبل الادارة العليا في الشركة	2.1.5.4
					لا يوجد ثقة بين المدير المفوض للمهام والصلاحيات و الموظف المفوض اليه	2.1.5.5
					يدرك المديرون الفوائد المترتبة على تفويض المهام والصلاحيات	2.1.5.6
					يتسبب التفويض في ضياع وقت المديرين بمتابعة المهام التي فوضها للموظفين الاخرين	2.1.5.7
					تخوف المديرون المفوضون من أن المهام المفوضة لاتتجز بالصورة المناسبة	2.1.5.8
					تخوف المديرين من تأثير تفويض الصلاحيات على سرعة إنجاز المهام والصلاحيات بالوقت المحدد	2.1.5.9

					يعتقد الموظفون أن قبول مهام إضافية يؤدي إلى تعقيد علاقات العمل	2.1.5.10
					تحمل المسؤولية يضعف ثقة الموظفين بأنفسهم	2.1.5.11
					يخاف الموظفون من تصيد المديرين لأخطائهم	2.1.5.12

### 3.1 المحور الثالث: تأثير تفويض المهام وما يرافقه من تفويض للصلاحيات في تعزيز الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي: إشباع لحاجات الفرد والتي تتحقق من خلال عوامل عدّة منها عوامل خارجية: كبيئة العمل، وعوامل داخلية كالعمل نفسه الذي يقوم به الفرد، وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضياً عن عمله راغباً فيه متناسباً مع ما يريد.

الهدف من هذا المحور التعرف إلى تأثير عملية تفويض المهام والصلاحيات الإدارية في تعزيز رضا مديري شركة الاتصالات الفلسطينية						3.1.1
#	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
3.1.1.1	يعد الوصف الوظيفي المعمول به من قبل الشركة واضح في أداء مهامك					
3.1.1.2	تمتلك الصلاحيات لتنفيذ ما تراه ضرورياً لاتمام مهامك					
3.1.1.3	يتم إشراك المديرين في إعداد الخطة الاستراتيجية للشركة					
3.1.1.4	يتم إشراك المديرين بمراجعة السياسات المتعلقة بطبيعة المهام المطلوبة منهم					
3.1.1.5	توجد معايير معلنة من قبل الشركة					

					لاختيار القيادات الإدارية	
					الحوافز المادية لإنجاز المهام الاضافية التي تم تفويضها مجزية	3.1.1.6
					يعمل تفويض المهام والصلاحيات على الشعور بالرضا عن بيئة العمل في الشركة	3.1.1.7
					تعمل المشاركة في إتخاذ القرارات مزيداً من الانسجام في جو العمل	3.1.1.8
					يتم تقييم أداء المديرين بعد عملية التفويض	3.1.1.9
					تتبع الإدارة معايير واضحة للمساءلة	3.1.1.10

الهدف من هذا المحور قياس درجة الرضا الوظيفي لمديري شركة الاتصالات الفلسطينية						3.1.2
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عاليه	عالية جدا	الفقرة	#
					الفرص التي تتيحها الوظيفة لاكتساب مهارات جديدة	3.1.2.1
					مدى إشباع الوظيفة لحاجاتي المادية	3.1.2.2
					مدى ملائمة الوظيفة لقدراتي	3.1.2.3
					مدى تكافؤ الفرص في الترقية	3.1.2.4
					مدى مشاركة الإدارة للموظفين في صنع القرارات المتعلقة بالمهام	3.1.2.5
					مدى التعاون بين الموظفين في إنجاز المهام المفوضة اليهم	3.1.2.6
					مدى تقدير وإحترام الإدارة	3.1.2.7

					للموظف المتميز	
					مدى ملائمة الراتب مقارنة بالجهد الذي أبذله بالعمل	3.1.2.8
					مدى العدالة وعدم التمييز في توزيع المكافآت والحوافز التشجيعية	3.1.2.9
					مقدار الزيادة السنوية على الراتب	3.1.2.10
					مدى توفر مزايا أخرى في الشركة مثل (الادخار، تأمين صحي، سكن)	3.1.2.11
					الموضوعية لدى الإدارة في تطبيق الأنظمة والتعليمات واتخاذ القرار	3.1.2.12
					مدى وضوح المهام والصلاحيات الصادرة من الشركة	3.1.2.13
					مدى حرص الإدارة على الاحتفاظ بالموظفين الكفاء	3.1.2.14
					قواعد التعيين و الترقية معلنة وموثقة من قبل الشركة	3.1.2.15
					مدى توفر المناخ المناسب لتطوير الأداء	3.1.2.16

سعدنا بأرائكم ونشكر لكم وقتكم الذي منحتونا اياه في تعبئة الاستبانة.

ملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين

#	اسم الدكتور المحكم	الجامعة
1	الدكتور يوسف أبو فارة	جامعة القدس المفتوحة
2	الدكتور زياب جرار	جامعة القدس المفتوحة
3	الدكتور سهيل صوالحة	جامعة النجاح الوطنية
4	الدكتور منصور غرابية	جامعة القدس
5	الدكتور سعدي الكرنز	جامعة القدس
6	الدكتور عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
7	الدكتور إبراهيم عوض	جامعة القدس
8	الدكتور أحمد حرز الله	جامعة القدس



فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
54	قيم معامل الثبات كرونباخ الفا	جدول (1.3)
55	الدراسة المسحية حسب متغير الجنس	جدول (2.3)
55	الدراسة المسحية حسب متغير العمر	جدول (3.3)
56	الدراسة المسحية حسب متغير المؤهل العلمي	جدول (4.3)
56	الدراسة المسحية حسب متغير الخبرة العملية	جدول (5.3)
58	للإجابة على السؤال ما درجة فهم القيادات الإدارية قواعد تفويض الصلاحيات المرافق لتفويض المهام؟ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسب المئوية للمتوسط الحسابي	جدول (1.4)
60	للإجابة على السؤال الثاني: ما درجة التعرف إلى آليات تفويض المهام والصلاحيات المتبعة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية؟ والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسبة المئوية للمتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين	جدول (2.4)
63	للإجابة على السؤال الثالث: ما درجة ممارسة القيادات الإدارية لعملية تفويض المهام والصلاحيات في شركة الاتصالات الفلسطينية؟ يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسب المئوية للمتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين	جدول (3.4)
65	للإجابة على السؤال الرابع: ما هي معوقات تفويض المهام والصلاحيات في شركة الاتصالات الفلسطينية؟ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسب المئوية للمتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين	جدول (4.4)
67	للإجابة على السؤال الخامس: ما هو تأثير عملية تفويض المهام	جدول (5.4)

	والصلاحيات الادارية في تعزيز رضا مديري شركة الاتصالات الفلسطينية؟ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسبة المئوية للمتوسط الحسابي	
69	للاجابة على السؤال السادس: ما هي درجة الرضا الوظيفي لمديري شركة الاتصالات الفلسطينية في مدينة نابلس من خلال المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الإختلاف والنسبة المئوية للمتوسط الحسابي	جدول (6.4)
71	الفروق بين تفويض المهام والصلاحيات بتعزيز الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية	جدول (7.4)

## فهرس المحتويات

أ	إقرار	.....
ب	شكر وعرهان	.....
ج	مصطلحات الدراسة	.....
1	الفصل الأول خلفية الدراسة	.....
1	1.1 المقدمة	.....
1	2.1 مشكلة الدراسة	.....
2	3.1 أهداف الدراسة	.....
3	4.1 أسئلة الدراسة	.....
4	5.1 أهمية الدراسة	.....
5	6.1 نموذج الدراسة	.....
5	7.1 حدود الدراسة	.....
6	الفصل الثاني الاطار النظري والدراسات السابقة	.....
6	1.2 مقدمة	.....
6	1.1.2 تفويض المهام والصلاحيات	.....
7	2.1.2 مفهوم التفويض	.....
8	3.1.2 أهمية التفويض	.....
11	5.1.2 مراحل عملية التفويض	.....
13	6.1.2 مزايا عملية التفويض	.....
14	7.1.2 قواعد وآليات عملية التفويض	.....

16	8.1.2 شروط التفويض الفعال
18	9.1.2 أنواع التفويض الإداري
20	10.1.2 معوقات التفويض
20	1.10.1.2 معوقات تعود لأسباب تنظيمية
21	2.10.1.2 المعوقات الشخصية المتعلقة بالرئيس
22	3.10.1.2 المعوقات التي تعود للمرؤوسين
23	2.2 الرضا الوظيفي
23	1.2.2 مفهوم الرضا الوظيفي
25	2.2.2 أهمية الرضا الوظيفي
26	3.2.2 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
28	ثانياً: العوامل التنظيمية
32	نظريات الرضا الوظيفي
32	1.5.2.2 نظرية العلاقات الإنسانية
33	2.5.2.2 نظرية الانجاز ل (ديفيد مكيلاند)
34	3.5.2.2 نظرية مكريجور
35	4.5.2.2 نظرية (Z) ويليام أوتشي
36	5.5.2.2 نظرية العاملين لفريدك (هرزبرغ)
38	6.5.5.2 نظرية المؤسسة البشرية
39	6.2.2 أهداف مقاييس الرضا الوظيفي
40	7.2.2 طرق قياس الرضا الوظيفي
43	4.2 الدراسات السابقة
43	1.4.2 تمهيد
43	2.4.2 الدراسات المتعلقة بتفويض الصلاحيات

48	3.4.2 الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي
52	الفصل الثالث طريقة وإجراءات الدراسة
52	1.3 مقدمة
52	2.3 منهج الدراسة
57	الفصل الرابع نتائج الدراسة ومناقشتها
73	الفصل الخامس نتائج البحث والتوصيات
73	1.5 المقدمة
73	2.5 نتائج الدراسة
77	2.5 التوصيات
78	قائمة المراجع و المصادر
94	الفهارس
94	فهرس الجداول
96	فهرس المحتويات