

سياسة تمكين المرأة القطرية كمدخل لتحسين الرضا الوظيفي (دراسة حالة: وزارة العدل القطرية)

مي محمد حمد عبد الله آل خليفة*

*تعمل بوزارة العدل بدولة قطر، حاصلة على درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية وتمثل اهتماماتها في التطور الاستراتيجي للموارد البشرية والتطوير والتمكين الوظيفي للمرأة القطرية

الملخص:

استهدفت هذه الدراسة تحليل تأثير سياسة التمكين الإداري على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفات بوزارة العدل القطرية من خلال التطبيق الميداني على عينة قوامها (١٥٣) من مجتمع البحث الكلي (٤٦١) موظفة، وتم اختبار صدق الفروض، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد سياسة التمكين الإداري للموظفات (حرية الاختيار - الفعالية الذاتية - معنى العمل ، التأثير) على مستوى الرضا الوظيفي الممثلة في الرضا عن الراتب والعلوّة، فرص الترقية، الرضا عن الرئيس المباشر، الرضا عن الإجراءات واللوائح والرضا عن الاتصالات، وأوصت الدراسة بضرورة وضع سياسة محددة الأبعاد للتمكين الإداري للمرأة مع وضع آليات وتحديد الجهات المسؤولة عن التنفيذ من أجل تقليل الفجوة بين مستوى تمكين المرأة وتمكين الرجل بالوزارة.

الكلمات المفتاحية

- التمكين الإداري
- الرضا الوظيفي
- المرأة العاملة القطرية

Abstract:

This study aimed to analyze the impact of the administrative empowerment policy on the level of job satisfaction among female employees in the Qatari Ministry of Justice through field application on a sample of (153) of the total research community (461) female employees, and the validity of the hypotheses was tested, and the study found a significant effect. Statistical dimensions of the administrative empowerment policy for female employees (freedom of choice, self-efficacy, meaning of work, impact) on the level of job satisfaction represented in satisfaction with salary and bonus, promotion opportunities, satisfaction with the direct manager, satisfaction with procedures and regulations and satisfaction with communications, and the study recommended the need to develop a policy Specific dimensions of women's administrative empowerment, with the development of mechanisms and identification of the bodies responsible for implementation in order to reduce the gap between the level of women's empowerment and the empowerment of men in the Ministry.

Keywords:

- **Administrative empowerment**
- **Qatari working women**
- **Job satisfaction**

المقدمة:

في ضوء التغيرات المتلاحقة التي يشهدها عالمنا المعاصر، وما يرتبط بتلك التغيرات من تحديات كبيرة، تطورت المنظورات الإدارية بشكل كبير للتعامل مع تلك التحديات، وتوجهت المنظمات على مختلف أشكالها إلى الاهتمام للعنصر البشري، الذي يعتبر المكون الأساسي والأصيل لتحقيق نجاح المنظمة، ومن ثم تحقيق أهدافها في: البقاء والنمو والمنافسة. وأصبحت الإدارة المعاصرة أمام مفاهيم جديدة مثل: رأس المال البشري ورأس المال المعرفي والتمكين الإداري والجدارات، وغيرها من المفاهيم التي تستهدف العنصر البشري لتدعيمه واستغلال طاقاته من أجل تحقيق نجاح المنظمات .

ولقد اهتمت المنظمات المختلفة ببنية مفهوم التمكين الإداري، لما له من أثر فعّال على الرضا الوظيفي. وكلا الموضوعين ذا تأثير فعال على أداء المورد البشري في المنظمات الحديثة.

ويقوم تمكين العاملين على جانبين يكمل كل منهما الآخر: الجانب الذاتي (الداخلي) ويشمل كل ما يملكه الفرد: من قدرات ومهارات تمكنهم من تحمل المسؤولية والالتزام الذاتي والتصرف في المواقف والمشكلات ووضع الحلول الصحيحة. والجانب المنظمي (الخارجي) وهو يشمل كافة الآليات والعمليات التي تنتبها المنظمة: من توفير الوسائل والممارسات وبيئة العمل المناسبة التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات في المهام الموكلة إليهم (معراج، ٢٠١٥). ويؤدي التمكين الإداري إلى زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراته ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم (الكبيسي، ٢٠٠٤)، كما يهتم التمكين بمنح الحرية والثقة لأداء العمل دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيسي وبتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات (الزامل، ٢٠١٥).

بيد أن الحقيقة واجبة التأكيد، أن هناك جدل أكاديمي بشأن التمكين الإداري، ففي الوقت الذي يعده البعض مفهوماً نظرياً، ومجرد وهم خيال ويصعب تطبيقه على أرض الواقع، يري آخرون أن المفهوم عملي قد تم اختباره وتطبيقه على أرض الواقع، وأن الشركات التي طبقت قد حققت نتائج ملموسة وساهم في دعم الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي ودعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المختلفة بالمؤسسات التي طبقت.

وإذا كان التمكين الإداري على هذه الدرجة من الأهمية، على المستويين النظري والتطبيقي، فإن الرضا الوظيفي أيضاً واحداً من أهم المفاهيم في مجال العمل. ويعتبر الرضا الوظيفي بمثابة رضا الموظف عن عمله، وهو عامل هام في النهوض بمستوى العمل. ولا يعد الرضا الوظيفي هدفاً في حد ذاته، إنما وسيلة تساعد في حل مشكلات متعددة تعترض الأفراد في وظائفهم، كما يتأثر الرضا الوظيفي بكثير من العوامل جزء منها يتعلق بالعمل ومتطلباته ومسئوليته، وجزء آخر يتعلق بالفرد نفسه وشخصيته، وجزء ثالث يتعلق بالجوانب الاجتماعية

للوظيفية وجزء رابع يتعلق بالجوانب المادية للعمل نفسه. وتتبع قيمة وأهمية تحقق الرضا الوظيفي من تأثيره المباشر على المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة. (عمران، ٢٠٠٨).

ولقد سارت مؤسسات الدولة القطرية على نفس مستوى الاهتمام المتنامي بأهمية التمكين الإداري، لما له من دور مؤثر في تنمية وتطوير مستوى أداء العنصر البشري في مؤسسات الدولة المختلفة. بل سنت الدولة القوانين والتشريعات وصاغت سياسات عامة من شأنها تمكين موظفي الدولة، بهدف تحقيق رضائهم الوظيفي وتعظيم القدرات والارتقاء بدافعية الأداء لديهم لتقلد المناصب العليا على أساس الجدارة والكفاءة، وليس على أساس الأقدمية، أو النوع.

ولما كانت المرأة القطرية قد عانت من التهميش الوظيفي وتقلد المناصب القيادية في الماضي، فقد اتجهت الدولة لتبني سياسات داعمة لها في كل المجالات، ومنها المجال الوظيفي العام، وذلك إيماناً من الدولة بالدور التنموي الذي تقوم به على قدم وساق مع الرجل.

ومن ناحية أخرى اتجهت المؤسسات القطرية للعمل بمدخل "الإدارة العامة الجديدة" التي تقوم على تحسين أداء موظفي الدولة من أجل تعزيز الأداء في تقديم الخدمة، التي تحقق رضا المواطن. (عطيه، ٢٠١٧) ومن هنا ينبع الاهتمام بالتمكين الإداري، الذي يرتبط بدوره بالرضا الوظيفي للعاملين، ومن ثم ينعكس ذلك إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم في المنظمات الحكومية. ولم يكن اهتمام الدولة بالتمكين الإداري منصباً على الرجل فقط بل استهدف النوعين، الرجل والمرأة. بل نما الاهتمام على قدم وساق، من الناحية التشريعية، بتمكين المرأة العاملة بغية تحقيق المساواة والعدالة التنظيمية وشحذ جهودها لتساهم مساهمة بناءة في تحقيق التنمية الشاملة، من خلال تشجيعها على الالتحاق بالوظائف المختلفة في سوق العمل. (رؤية قطر، ٢٠٠٣).

وتسعى تلك الدراسة لدراسة تأثير التمكين الإداري على مستوى الرضا الوظيفي للمرأة القطرية في ضوء دراسة حالة الموظفات في وزارة العدل، كحالة يمكن من خلالها التعرف على مختلف القضايا والمعوقات التي تواجه عملية تمكين المرأة وانعكاسات ذلك على رضائها الوظيفي.

مشكلة الدراسة:

يتضح من خلال عرض نتائج كل من: الدراسات السابقة والوثائق المتاحة، والدراسة الاستطلاعية، وجود فجوة بحثية تتمثل في: مدى تأثير سياسة التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للموظفات بوزارة العدل القطرية.

وفي ضوء المشكلة البحثية، يمكن طرح التساؤلات البحثية التالية:

١- ما مستوى التمكين الإداري للموظفات بوزارة العدل في دولة قطر؟

- ٢- إلى أي مدى تشعر الموظفات بالرضا الوظيفي عن عملهن بالوزارة؟
- ٣- ما هي العلاقة بين سياسة التمكين ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفات بالوزارة؟
- ٤- إلى أي مدى تلعب المتغيرات الديموغرافية (السن - مستوى الخبرة - الدرجة الوظيفية - الحالة الاجتماعية) دوراً في تحديد اتجاهات الموظفات بالوزارة نحو سياسة التمكين؟

أهداف الدراسة

تستهدف الدراسة ما يلي :

- ١- التعرف على درجة ومستوى التمكين الإداري للموظفات في ضوء تجربة وزارة العدل.
- ٢- دراسة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفات القطريات بوزارة العدل.
- ٣- الوقوف على درجة تأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى الموظفات بالوزارة.
- ٤- التوصل إلى نتائج وتوصيات قد تساهم في تحسين سياسة التمكين الإداري للموظفات بوزارة العدل بدولة قطر .

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في تحليل تأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في إحدى أهم الوزارات في دولة قطر، وهي وزارة العدل. إذ تمثل هذه الوزارة حالة متفردة بين وزارات الدولة من زاوية معدل تشغيل الموظفات. فعلى الرغم من الأهمية القصوى للمفهوم - من حيث الدعوة لتمكين المرأة القطرية وتحقيق مساواتها بالرجل في فرص العمل والترقيات والعلاوات والحوافز، وتعزيز أسماها في تنمية المجتمع لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ - لا توجد دراسة عملية تطبيقية - على حد علم الباحثة- تتناول هذا الموضوع، كما يمثل الإسهام التطبيقي أهمية خاصة أيضاً بالنسبة للباحثة بحكم عملها بالوزارة.

منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية، وتم الاعتماد على الأسلوب القياسي، لقياس متغيرات الدراسة: المستقل والتابع، عن طريق تطبيق استمارة استقصاء، لاستطلاع آراء عينة عشوائية من الموظفات في مختلف الوحدات التنظيمية بالوزارة. ويبلغ مجتمع البحث الكلي(٤٦١) موظفة على مستوى الوحدات التنظيمية المختلفة بالوزارة، وتم توزيع (١٥٣) استمارة استقصاء، حيث تم أخذ عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة الكلي في حدود ٤٠%. وهي تمثل نسبة كبيرة من مجتمع البحث الكلي، بهدف تلافي الخطأ العفوي أو التحيز في العينة. ويوضح الجدول التالي توزيع مجتمع الدراسة على الإدارات المختلفة بوزارة العدل.

عدد الموظفين في الإدارة	الإدارة	م
٢٨	إدارة الاتفاقيات والتعاون الدولي	١
٩	إدارة التخطيط والجودة	٢
٩	إدارة التدريب	٣
٤	إدارة التدقيق الداخلي	٤
٢٥	إدارة التسجيل العقاري	٥
١٩	إدارة التسويق	٦
٦	إدارة الخبراء	٧
١١	إدارة الشؤون القانونية	٨
٥٠	إدارة الشؤون المالية والإدارية	٩
٤١	إدارة العقود	١٠
١٠	إدارة العلاقات العامة والاتصال	١١
٢٠	إدارة البشرية	١٢
٤٥	إدارة قضايا المولة	١٣
٨	إدارة شؤون المحاماة	١٤
١٢	إدارة نظم المعلومات	١٥
٣	اللجنة الوطنية للقانون الدولي الإنساني	١٦
١١٠	المراكز الخارجية	١٧
٨	مدير م . الوكيل المساعد لشؤون التسجيل العلمي	١٨
٣٠	مركز الدراسات القانونية والقضائية	١٩
٩	مكتب الوكيل	٢٠
١	مكتب الوكيل المساعد لشؤون التسجيل العقاري	٢١
٢	وكيل الوزارة المساعد للشؤون القانونية	٢٢
٤٦١	المجموع الكلي	

المصدر: إدارة الموارد البشرية ، وزارة العدل ، (حتى ٣١ ديسمبر ٢٠١٩).

متغيرات الدراسة

يوضح الجدول التالي المتغيرات المستقلة والتابعة، وأهم الدراسات العلمية التي تناولت عناصر قياس كل منها

المتغير التابع (الرضا الوظيفي)	المتغير المستقل (التمكين الإداري)
الرضا عن الرواتب والعلاوات، الرضا عن فرص الترقى، الرضا عن الرئيس المباشر، الرضا عن الإجراءات، واللوائح، الرضا عن الاتصالات التنظيمية، وتمثلت أهم الدراسات المرجعية في: (Spectoe,2005)	حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير وتمثلت أهم الدراسات المرجعية في: (Thomas & Velthous,1990) (Slocum & Hellrigel, 2005) (Costro,2012)،(Guzel,2008)
(الطيب،٢٠٠٨) (الشوا،٢٠١٥)،(أبو عودة،٢٠١٧)، (الشرايده،٢٠١٠)،(السقا،٢٠٠٩)، (الحريري،٢٠١٢)	(أبو هلال، ٢٠٠٨)، (حسن، ٢٠٠٢). (الجندی، ٢٠٠٧)، (شهاب، ٢٠٠٤) (عبيد،٢٠٠٢)،(المغربى،٢٠٠١) (الشمرى، ٢٠٠٦)

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات المرجعية المرتبطة بموضوع البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر على النحو التالي:

أولاً: الدراسة المرتبطة بالتمكين الإداري

١- دراسة (الزين، ٢٠٢٠) بعنوان: " علاقة التخطيط الاستراتيجي في التمكين الإداري" هدفت إلى التعرف على أبعاد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتمكين الإداري في شركة (موبايلكم) للاتصالات الإدارية الأردنية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال استطلاع رأي عينة من العاملين بالشركة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين التخطيط الاستراتيجي والتمكين الإداري.

٢- دراسة (المطري، ٢٠١٩) بعنوان: " العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية" هدفت إلى التعرف على مستوى العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية من موظفي وزارة الإسكان السعودية، وتوصلت لأهم النتائج: وجود مستوى متوسط للتمكين الإداري، ومرتفع للالتزام التنظيمي، كما أنه توجد علاقة طردية بين أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

٣- دراسة (uzoaru, 2018) بعنوان: " توسيط الكفاءة الذاتية والالتزام التنظيمي في العلاقة بين التمكين واتجاهات العاملين" استهدفت تحليل العلاقة بين ممارسات التمكين واتجاهات العاملين في ضوء توسيط كل من الكفاءة الذاتية والالتزام التنظيمي على الأداء وأثارت الدراسة التساؤل حول كيفية فهم العلاقة بين التمكين والجدارة الذاتية والالتزام التنظيمي وكيف تتوسط اتجاهات العاملين التمكين من خلال الكفاءة الذاتية والالتزام التنظيمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استطلاع رأي عينة عشوائية قوامها (١١٣) مفردة. وتوصلت إلى وجود علاقة معنوية بين الكفاءة الذاتية والالتزام التنظيمي والتمكين وبين الأداء ولا توجد عوامل تتوسط في العلاقة اتجاهات العاملين والكفاءة الذاتية والتمكين على الأداء. كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين والالتزام والتمكين على الأداء.

٤- دراسة (Al Ghamdi, 2016) بعنوان: " تأثير التمكين النفسي والمعنوي للقيادات النسوية على الإبداع الإداري" استهدفت الدراسة التعرف على تأثير التمكين النفسي والمعنوي للقيادات النسوية على إبداعهم الإداري في الجامعات السعودية واستخدم الباحث أساليب كمية من خلال إجراء بحث ميداني على عينة عشوائية قوامها (٨٠٠) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى أن إدراك التمكين المعنوي بأبعاده المختلفة يؤثر على إدراك الإبداع الإداري لدى العناصر القيادية من المرأة السعودية بالجامعات، وهو ما يتطلب تغيير السياسات

والممارسات العملية والبحوث العلمية في هذا المجال في اتجاه تعزيز التمكين النفسي للمرأة لتعظيم المخرجات الإبداعية في هذا الاتجاه.

٥-دراسة (المفلوح، ٢٠١٦) بعنوان: "تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية بغزة" استهدفت تلك الدراسة التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية بغزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وإجراء مقابلات باستخدام استمارة الاستقصاء وتوزيعها على عينة عشوائية قوامها (٢٨٨) مفردة. وتوصلت الدراسة لأهم النتائج : وجود التزام من إدارة الجامعة بتحقيق التمكين الإداري للعاملين وأن تحقق التمكين الإداري قد ارتبط بعلاقة طردية مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

٦-دراسة (عباس، ٢٠١٦) بعنوان: "التمكين الإداري: مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر: دراسة ميدانية" استهدفت الدراسة التعرف على دور التمكين الإداري في رفع كفاءة الأداء بالمؤسسات التعليمية في مصر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي عن طريق توزيع استبانة على عينة عشوائية من الإدارات الوسطى بالتعليم. وتوصلت الدراسة إلى انخفاض المستوى المعرفي بمعنى التمكين ومفهومه واستراتيجياته وركائزه وأساسه وأنواعه، كما توصلت إلى ضعف عملية التمكين بكل أبعاده كما تؤثر كل من البيئة والمناخ التنظيمي على عملية التمكين.

٧-دراسة (الزهرة وأحمد، ٢٠١٦) بعنوان: "العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية - دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة" سعت الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتطبيق الاستبيان على عينة عشوائية وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتمكين، كما يوجد مستوى منخفض من العدالة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة نظراً لضعف تطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة وموضوعية، كما لا يتصف سلوك المديرين بالإتصاف.

٨-دراسة (معراج، ٢٠١٥) بعنوان: "أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، دراسة استهدفت الدراسة التعرف على مستوى كل من التمكين الإداري والإبداع التنظيمي لدى العاملين في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة بالجزائر، وكذلك تحليل العلاقة الإبتارضية بين المتغيرين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالتطبيق على عينة عشوائية من العاملين بالشركة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين مستوى التمكين وقوته وحجم الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

٩-دراسة (الزامل، ٢٠١٥) بعنوان: "درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي على عينة من (١٤٥) مديراً ومديرة. وتوصلت

الدراسة لأهم النتائج: أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة جاءت بدرجة عالية (٧٧%) ولا توجد فروق دالة إحصائية في درجة التمكين بين مديري المدارس تعزى للنوع ولكن توجد فروق أخرى تعزى لمتغير السن وسنوات الخبرة وجاء مستوى الرضا الوظيفي لدى المديرية عالياً بدرجة (٨٤.٦%).

١٠-دراسة (العطار، ٢٠١٢) بعنوان: " مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثيره على إبداع العاملين" استهدفت التعرف على تأثير التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي للعاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق قائمة استقصاء على عينة عشوائية قوامها (٢٦٦) من العاملين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين بالجامعة.

١١-دراسة (الجندى ، ٢٠١٠) بعنوان: " تمكين العاملين، كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة " صنفت هذه الدراسة مفهوم التمكين وفقاً لمداخل أربعة أساسية: المدخل الأول، وينظر للتمكين على أنه مفهوم تحفيزي يتمحور حول الدافعية الداخلية لدى الأفراد نحو الشعور بالأهمية والكفاءة الذاتية والقوة والسيطرة والتأثير أو التحكم في الآخرين، المدخل الثاني، والذي يركز على العلاقات المرتبطة بتفويض القوة أو السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي، المدخل الثالث، ويرتبط بامتلاك العاملين القدرة على التصرف لإرضاء المستهدفين بالخدمة التي تقدمها المؤسسة . أما المدخل الرابع والأخير وهو منظور المتطلبات حيث يرون أن عملية التمكين لا تنشأ من فراغ وإنما تحتاج إلى مجموعة من الممارسات والمتطلبات الأساسية لإنجاح مدخل تمكين العاملين (مثل الحرية . الثقة . الموارد) وأخيراً توصلت الدراسة لمجموعة من الخصائص المرتبطة بالتمكين ومنها: تبنى ثقافة جديدة، التركيز على الحلول أكثر من المشكلات، الديمقراطية، التحفيز، فرق العمل الفعالة، الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين .

١٢-دراسة (الطراونة،٢٠٠٩) بعنوان: "واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" استهدفت التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: أن مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، جاء بدرجة متوسطة، وأن تصوراتهم لأنماط المناخ التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري وأنماط المناخ التنظيمي.

١٣-دراسة(البلوى، ٢٠٠٨) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية" استهدفت التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، أظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين، وإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

١٤-دراسة (الهندي ، ٢٠٠٨) بعنوان : " الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين " استهدفت الدراسة معرفة أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى المسؤولين التنفيذيين بمجلس الشورى السعودي وتحديد مستويات التمكين وأهم المعوقات التي تواجه عمليات تمكين القيادات ومعرفة العلاقة بين النمط القيادي الإداري ومستوى التمكين. وتوصلت الدراسة إلى الأنماط القيادية السائدة التالية: نمط القائد التحويلي، نمط القائد المشارك، نمط القائد الاستراتيجي، وفيما يتعلق بالعلاقة بين النمط القيادي الإداري ومستوى التمكين توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إحصائية بين الجانبين، فكلما زاد تبني المدير للأنماط القيادية الحديثة (التحويلي - المشارك - الاستراتيجي) زاد مستوى التمكين لدى الموظفين .

١٥-دراسة (أبو هلال ، ٢٠٠٨) بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على إدارات جامعة عين شمس " استهدفت التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة على مستوى تمكين العاملين. واستخدمت الدراسة أسلوب الاستقصاء على عينة (١٠٠) مفردة من الإدارات المختلفة بالجامعة، وتوصلت لأهم النتائج التالية: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وعملية التمكين ، حيث أثرت الثقافة التنظيمية السائدة على المكونات التالية للتمكين: الشعور بالأهمية، الكفاءة، القدرة على الاختيار، التأثير. وكذلك وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي .وأخيراً تؤثر كل من الثقافة التنظيمية السائدة والتمكين على ارتفاع درجة الانتماء والرضا لدى العاملين.

١٦-دراسة (الشمري ، ٢٠٠٦) بعنوان: " أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرارات بالتطبيق على شركة الملاحة العربية بالكويت" استهدفت الدراسة التعرف على مدى اقتناع الإدارة العليا بأسلوب تمكين العاملين كما استهدفت التعرف على الآثار المترتبة على أسلوب تمكين العاملين بالنسبة لاتخاذ القرارات . ولقد توصلت الدراسة لأهم النتائج التالية : ارتفاع مدركات العاملين بشركة الملاحة العربية إلى حد ما لكل متغيرات الدراسة.(المشاركة في اتخاذ القرارات والإدارة الذاتية وسيادة روح الفريق وفاعلية القرار) .ولا تتفق عينة البحث على التطبيق أسلوب التمكين بالشركة ويرجع ذلك لاختلاف إدراكات الإدارات (العليا - الوسطى - الدنيا) لمفهوم التمكين .وانقسمت عينة الدراسة في رؤيتها لتأثير تطبيق أسلوب تمكين العاملين على عملية اتخاذ القرارات .

١٧- دراسة (شهاب ، ٢٠٠٤) بعنوان: " تأثير تمكين العاملين في ظل الانخفاض التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الغزل والنسيج" استهدفت هذه الدراسة بحث مدى توافر أبعاد التمكين في شركات الغزل والنسيج ومدى تأثيرها في ظل الانخفاض التنظيمي على العاملين. ولقد توصلت الدراسة لأهم النتائج التالية : يوجد أربعة أبعاد للتمكين هي (معنى العمل ، الفعالية ، الذاتية ، التأثير) ، يوجد تأثير جوهري لأبعاد التمكين الأربعة في ظل الانخفاض التنظيمي. وتوجد علاقة طردية بين أبعاد التمكين الأربعة وعناصر بيئة العمل الابتكارية.

١٨-دراسة (خميس،٢٠٠٣) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين: دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة" هدفت إلى معرفة تأثير نمط الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري. وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد التمكين (الاختيار ، الكفاءة، الأهلية) لها تأثير على مدركات العاملين بالمصارف التجارية، وانخفاض مدركات العاملين بالمصارف التجارية لُبعد التأثير وإن المناخ التنظيمي يؤثر طردياً في الأبعاد الأربعة للتمكين. وأن القيم التنظيمية تؤثر طردياً على أبعاد التمكين الأربعة.

١٩-دراسة (عبيد ، ٢٠٠٣) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة وعلاقتها بدرجة تمكين العاملين" استهدفت هذه الدراسة بحث أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد تمكين العاملين في المصارف التجارية الوطنية والأجنبية بدولة الإمارات العربية المتحدة ، كذلك توضيح طبيعة العلاقة بين المفهومين . ولقد توصلت الدراسة لأهم النتائج التالية :ارتفاع التقييم الإيجابي للعاملين بالمصارف التجارية بالإمارات للقيم التنظيمية . يدعم المناخ التنظيمي بالمصارف الإماراتية العاملين . لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مدركات العاملين بالمصارف الوطنية ومدركات العاملين بالمصارف التجارية الأجنبية لأبعاد التمكين الأربعة (الأهمية ، الكفاءة ، القدرة على الاختيار ، التأثير). يؤثر المناخ التنظيمي تأثيراً طردياً في الأبعاد الأربعة للتمكين وذلك للعاملين بالمصارف التجارية .

٢٠-دراسة (المغربي ،٢٠٠١) بعنوان: " تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص": "دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط "استهدفت الدراسة التعرف على درجة التباين في تمكين العاملين لدى كل من المديرين والعاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، كذلك التعرف على خصائص سلوكيات تمكين العاملين التي تتميز بها المصالح الحكومية وتلك التي تتميز بها منظمات القطاع الخاص. وتوصلت الدراسة لأهم النتائج التالية: وجود اختلافات جوهرية بين آراء العاملين في مختلف المصالح الحكومية العاملة بمحافظة دمياط نحو عوامل تمكين العاملين. وجود اختلافات جوهرية بين العاملين في منظمات القطاع الخاص نحو عوامل تمكين العاملين بالمحافظة. وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في المصالح الحكومية والعاملين في القطاع الخاص فيما يخص عوامل التمكين المختلفة (وضوح الغرض - الأخلاقيات - العدالة والإنصاف - الاعتراف والتقدير - العمل الجماعي - المشاركة - الاتصالات الفعّالة - البيئة الصحية).

ثانياً: الدراسات المرتبطة بالرضا الوظيفي.

١-دراسة (Alaichamy,2019) بعنوان: " Motivation as mediating variable Between job discrepancy and job satisfaction in religious Non-profit works". استهدفت تفسير الرضا الوظيفي في ضوء كل من: الدافعية والتعارض الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة على عينة قوامها (٢٨٢) مفردة من العاملين بالمجال التطوعي الديني. وتوصلت الدراسة إلى أن

الدافعية تمثل التأثير الأقوى في العلاقة بين التعارض الوظيفي والرضا الوظيفي، بالرغم من تأثير التعارض الوظيفي على الرضا، إذ أن الغرض من العمل والاستمتاع به من شأنه التحسين من مستوى الدافعية لدى العاملين بهذا المجال وهو ما ينعكس على الرضا الوظيفي.

٢- دراسة (Carswell,2018) بعنوان " Job satisfaction and self-eciency score differences in general and special education teachers as ameasured by the job satisfaction survey and teachers'sense of effecacy scale. هدفت الدراسة لتحديد العلاقة بين الكفاءة الذاتية للمعلمين بإحدى المدارس الأمريكية المتحدة والرضا الوظيفي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود علاقة بين الكفاءة الذاتية للمعلم ومستوى الرضا الوظيفي وهذه العلاقة مفيدة في التعرف على أسباب المعدل لدوران العمل بين المعلمين وزيادة مرونة العمل بالنسبة لهم.

٣-دراسة (Rovena Kusshta,2017) بعنوان " Application of Motivation Hygien theory among workers of social care institution" استهدفت الدراسة التعرف على تأثير الدافعية (Hygiene theory) على الرضا لدى العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية. استخدمت الدراسة الأسلوب الكمي والوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبيان على عينة مكونة من (١١٠) مفردة من العاملين. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين عوامل التحفيز ومستويات الرضا لدى العاملين.

٤-دراسة (Koblis Kova et .al,2017) بعنوان " Analysis of the professional satisfaction of farmacistis in Bratislava" استهدفت الدراسة التعرف على أبعاد الرضا المهني لدى العاملين في المجال الصيدلي واعتمدت على الأسلوب الميداني بالتطبيق على عينة في مدينة براتيزلافا. وتوصلت الدراسة إلى وجود حالة من عدم الرضا المهني لدى العاملين عن مكان العمل وعن القواعد والمسئولية القانونية الواقعة عليهم .

٥-دراسة (Skelton,2017) بعنوان " Job satisfaction, job Embeddedness as predictors manufacturing employee turnover intentions" استهدفت تحليل العلاقة بين رضاء العاملين الوظيفي ومضمون الوظيفية والرغبة في ترك العمل لدى العاملين بالمنشآت الصناعية بالتطبيق على عينة من المهنيين بالمنشآت الصناعية جنوب الولايات المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر إيجابياً على تمسك العامل بالوظيفة ويقلل من مستوى الرغبة في ترك العمل.

٦-دراسة (Lee,2017) بعنوان " Relationship between intrinsic job satisfaction and turnover intentions among internal Auditors" استهدفت تحليل العلاقة بين محتوى وسياق الوظيفة والرضا الوظيفي وبين معدل دوران العمالة عن طريق تطبيق (نظرية العاملين) لهيرزبرج على عينة من العاملين من المراجعين بمعهد فلوريدا المركزي وعددهم(٩٦). وتوصلت الدراسة إلى أن سياق الوظيفة المرتبط بالعوامل الوقائية كان له التأثير المعنوي الواضح على معدل دوران العمل لدى المراجعين.

٧-دراسة (Harris,2015) بعنوان: "Aquantitive study of selected predictors of job tenure,job satisfaction" إستهدفت دراسة تأثير المستوى التعليمي والخبرة على التنبؤ بمدى الرضا الوظيفي للمعلم . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين المستوى التعليمي والخبرة ومخرجات الوظيفة في جوانب وعدم وجود علاقات معنوية في جوانب أخرى وهو ما يعزز ضرورة وجود برامج تعليمية وتأهيلية بمؤسسات التعليم العالي.

٨-دراسة (أبو حرب، ٢٠١٧) بعنوان: " الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الحكومي وعلاقته بقلق المستقبل "هدفت إلى التعرف على الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الحكومي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لمجتمع الدراسة وبلغت (٣٩٢) موظفاً بالوظائف الإشرافية، وتوصلت الدراسة لأهم النتائج التالية: تعادل كل من مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الحكومي مع مستوى القلق بشأن المستقبل، وجود علاقة عكسية بين المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (القلق بالمستقبل).

٩- دراسة (أبو عودة، ٢٠١٧) بعنوان: " أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية" هدفت الدراسة التعرف على مستويات أخلاقيات الأعمال ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي و الأسلوب الميداني عن طريق استمارة استقصاء طبقت على عينة عشوائية بلغت (٢١٠) موظفاً. توصلت الدراسة لأهم النتائج التالية: أن مستوى أخلاقيات الأعمال جاءت مرتفعة وتوجد علاقة بين أخلاقيات الأعمال ومجالاتها مع الدرجة الكلية للرضا ومجالاته.

١٠-دراسة (الشوا، ٢٠١٥) بعنوان: "العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للشركة الفلسطينية في قطاع غزة" استهدفت التعرف على مدى الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه لدى الشرطة النسائية الفلسطينية، واعتمدت الدراسة على الأسلوب الميداني من خلال الحصر الشامل للشرطيات البالغ عددهم (١٠٢). وتوصلت إلى أهم النتائج التالية: يوجد رضا وظيفي عام لدى الشرطيات، أثرت محاور الدراسة الرئيسية مجتمعة إيجابياً في الرضا الوظيفي للشرطيات وكان أكثر العوامل إيجابياً في رضا الشرطيات هو العوائد والتعويضات والدافع للعمل من أجل المجتمع.

١١-دراسة (عمار، ٢٠١٢) بعنوان: " مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة غوث اللاجئين في ضوء الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية "هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة غوث مع التطبيق على نظام إدارة الموارد البشرية الكترونياً E.HRM، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب الدراسة الميدانية على عينة من (٣٠٢) مفردة. توصلت الدراسة لأهم النتائج: يسهم تطبيق نظام الموارد البشرية الكترونياً في تبسيط إجراءات العمل وتخفيف عبء العمل وتفعيل الاتصالات وتحقيق الشفافية، يوجد مستوى من الرضا لدى الموظفين عن نظام E-HRM كما توجد علاقة طردية بين

تحقيق نظام E-HRM للمزايا التي تتمثل في تبسيط إجراءات العمل وتخفيف عبء العمل وفعالية الاتصالات والشفافية وبين الرضا الموظفين عنه.

١٢-دراسة (دحلان، ٢٠١٢) بعنوان: " تأثير العامل البيئي على الرضا الوظيفي للعاملين " استهدفت التعرف على تأثير العامل البيئي على الرضا الوظيفي للعاملين، بالتطبيق بشركة توزيع كهرباء غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت على عينة طبقية منتظمة، بلغت (٢٦٠) موظفاً وتوصلت الدراسة لأهم النتائج التالية: وجود درجة رضا متوسطة لدى العاملين المنقولين من بيئة عمل لأخرى، وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين جميع مجالات الدراسة ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشركة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة والمتغيرات الديموغرافية.

١٣-دراسة (غواش، ٢٠١٠) بعنوان: " الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورترولولر " هدفت الدراسة التعرف على درجة الرضا الوظيفي لموظفي البنوك في قطاع غزة وفق نموذج "بورتر ولولر"، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتصميم استمارة استبانة لجمع البيانات على عينة من المبحوثين، توصلت الدراسة إلى وجود حالة من الرضا الوظيفي وفقاً للنموذج على محاور: إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل ثم محور إدراك الإنجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب، وأخيراً محور إدراك العوائد وعدالتها وأوصت الدراسة بضرورة صرف علاوات للغلاء، وعلاوات على الأداء الأفضل.

١٤-دراسة (الطيب، ٢٠٠٨) بعنوان: " أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية" استهدفت دراسة تأثير المناخ التنظيمي ممثلاً في: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة على الرضا الوظيفي وطبقت على عينة عشوائية من العاملين بشركة الاتصالات بلغت (٣٢٠) مفردة واستخدم الباحث منهج وصفي، تحليلي من خلال دراسة ميدانية استقصائية، وتوصلت لأهم النتائج التالية: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توافر المناخ التنظيمي الجيد ودرجة الرضا الوظيفي، وجود مستوى جيد من الرضا لدى العاملين بالشركة محل الدراسة.

١٥-دراسة (عويضة، ٢٠٠٨) بعنوان: " أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي. واعتمدت الدراسة على الأسلوب الميداني لجمع البيانات الأولية وطبقت الدراسة على عينة قدرها (٨٠) مفردة من المنظمات الأهلية بقطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة كذلك توجد علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى، كما توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية.

ثالثاً: دراسات تربط بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

١. دراسة (إدريس وميرغنى، ٢٠١١) بعنوان: " أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في صناعة التأمين: دراسة على خدمات التأمين في السودان" استهدفت الدراسة تحليل موضوع التمكين الإداري ومعرفة أثر العوامل التنظيمية على الرضا الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لمسح عينة من العاملين بالتأمين، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للتمكين النفسي على الرضا الوظيفي بينما لم يكن هناك تأثير للتمكين التنظيمي على الرضا الوظيفي. كما أظهرت الدراسة وجود تأثير للعوامل الديموغرافية على الرضا الوظيفي للعاملين. وتختلف تلك الدراسة عن دراسة الباحثة في عناصر تقياس كل من التمكين الإداري والرضا الوظيفي، وكذلك في مجال التطبيق.

٢. دراسة (الطعاني والسويعى، ٢٠١٣) بعنوان: " التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية" هدفت الدراسة إلى تعريف التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة السعودية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في ضوء تطبيق استمارة الاستقصاء على عينة من (٣٥٠) مديراً. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين جاء بدرجة مرتفعة، بينما جاء مستوى الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق إحصائية بين مستوى التمكين ومستوى الرضا الوظيفي وأوصت الدراسة بضرورة أن يكون الرضا الوظيفي من بين أولويات وزارة التربية والتعليم. وتختلف تلك الدراسة عن دراسة الباحثة في أبعاد كل من التمكين والرضا الوظيفي وفي مجال ومكان التطبيق.

٣. دراسة (العجرفى، ٢٠١٧) بعنوان: " التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بالمملكة السعودية" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي كذلك تحليل العلاقة بين مكونات التمكين الإداري والرضا الوظيفي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي واستعان بالاسئلة كأداة لجمع معلومات عن عينة الدراسة المتمثلة في جميع رؤساء الأقسام بكليات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن المتوسط الكلي للتمكين الإداري مرتفع، والمتوسط الكلي للرضا الوظيفي مرتفع أيضاً وهناك ارتباط عال ودال بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي. ولا توجد فروق دالة في التمكين أو في الرضا الوظيفي ترجع لمتغير الدرجة العلمية أو نوع الكلية بينما سنوات الخبرة دالة في التمكين وغير دالة في الرضا الوظيفي. وتختلف تلك الدراسة عن الدراسة الحالية في بيئة ومجال التطبيق.

٤. دراسة (حسن، ٢٠٠٢) بعنوان: " العلاقة بين تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي": دراسة ميدانية بقطاع البترول" استهدفت هذه الدراسة بحث مدى توافر أبعاد التمكين الأربعة (الاختيار، معنى العمل، الفاعلية الذاتية، التأثير) في شركات قطاع البترول وبحث تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين في تلك الشركات . كما استهدفت بحث تأثير المتغيرات الديموغرافية في إدراك العاملين بقطاع البترول العام لأبعاد التمكين الأربعة

. ولقد توصلت الدراسة لأهم النتائج التالية: عدم وجود علاقة بين (حرية الاختيار كأحد أبعاد التمكين والرضا الوظيفي). توجد علاقة طردية بين (الفعالية الذاتية كأحد أبعاد التمكين والرضا الوظيفي) .و توجد علاقة طردية بين (المعنى كأحد أبعاد التمكين والرضا الوظيفي) .ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التأثير كأحد أبعاد التمكين والرضا الوظيفي). وتتشابه تلك الدراسة مع الدراسة الحالية فيما يتعلق بعناصر قياس التمكين الإداري إلا انها تختلف عنها في تناول عناصر الرضا الوظيفي ويختلف مجال التطبيق

٥.دراسة(Nuryanti & Putri,2020) بعنوان: " The effect of Training and empowerment in improving job satisfaction" تستهدف الدراسة تحليل أثر كل من التدريب والتمكين على الرضا الوظيفي للعاملين وتأثيره على التعامل مع عملاء الخدمة المصرفية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من ٥٠ موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي للعاملين يتأثر بكل من التدريب والتمكين، وتركز الدراسة بقوة على أهمية الرضا الوظيفي بقوة على الصناعة المصرفية وبالرغم من تشابه تلك الدراسة الحالية إلا أن هناك اختلاف في مجال التطبيق وفي أبعاد التمكين الإداري.

٦. دراسة (قريش وسبتى،٢٠١٧) بعنوان: " دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين" استهدفت تحليل دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة بالجزائر، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استمارة الاستقصاء على عينة من (١٥٠) مفردة (تفويض السلطة، والاتصال الفعال، التحفيز، التدريب ، فرق العمل) لها دور في التأثير على الرضا الوظيفي حيث وجد أن التمكين الإداري يفسر ٥٢% من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) كما أوضحت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس ومتغير التمكين الإداري.

٧.دراسة (قدور ومحمد،٢٠١٣) بعنوان: " أثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات: دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك" هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تمكين العاملين في المؤسسات، وكذلك مستوى تحقيق الرضا للعاملين وأهم معوقات التمكين واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق الاستبيان على عينة من العاملين بمؤسسة سوناطراك، وتوصلت الدراسة لنتائج، أهمها أن الرضا الوظيفي لدى العاملين يتأثر بدرجة عالية بمستوى التمكين، فكما قل مستوى التمكين قل معه مستوى الرضا الوظيفي. ورغم تشابه تلك الدراسة مع الدراسة الحالية إلا أن مجال التطبيق مختلف كما أن أبعاد التمكين مختلفة في الدراستين.

نتائج الدراسة:

النتيجة النهائية لاختبار الفرض الرئيسي الأول للدراسة (ف ١)

بناء على ما تقدم من نتائج، تم قبول الفرض الرئيسي الأول للدراسة والذي ينص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد سياسة التمكين الإداري للموظفات بوزارة العدل القطرية (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، والتأثير) و مستوى الرضا الوظيفي" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بما يلي ورفضه فيما عدا ذلك:

- يوجد تأثير لُبُعدي الفعالية الذاتية، والتأثير لسياسة التمكين الإداري، على مستوى الرضا عن الراتب والعلوات.
- يوجد تأثير للأبعاد الأربعة لسياسة التمكين الإداري، على مستوى الرضا عن فرص الترقى.
- يوجد تأثير لأبعاد الفعالية الذاتية، معنى العمل، والتأثير لسياسة التمكين الإداري، على مستوى الرضا عن الرئيس المباشر.
- يوجد تأثير للأبعاد الأربعة لسياسة التمكين الإداري، على مستوى الرضا عن الإجراءات واللوائح.
- يوجد تأثير لأبعاد الفعالية الذاتية، معنى العمل، والتأثير لسياسة التمكين الإداري، على مستوى الرضا عن الاتصالات التنظيمية بوزارة العدل.

وفيما يتعلق بالفرض الرئيسي الثاني للدراسة (ف ٢)، أظهرت النتائج ما يلي :

- وجود اختلاف معنوي دال إحصائياً في الاتجاه نحو سياسة التمكين الإداري بين الموظفات من سن ٢٠ إلى أقل من ٢٥ سنة والموظفات من سن ٣٠ سنة فأكثر وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١.
- تجانس الاتجاه نحو سياسة التمكين الإداري بين الموظفات من سن ٢٠ إلى أقل من ٢٥ سنة والموظفات من سن ٢٥ إلى أقل من ٣٠ سنة عند مستوى معنوية ٠,٠٥.
- تجانس الاتجاه نحو سياسة التمكين الإداري بين الموظفات من سن ٢٥ سنة فأكثر عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

توصيات الدراسة:

م	التوصية	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة
١	وضع سياسة محددة للمتكمين الوظيفي للموظفات تتضمن صلاحيات وظيفية حقيقية وتعزيز المكانة الوظيفية وتفويض المهام القيادية.	إعمال قانون العمل القائم على عدم التمييز والمساواة بين الجنسين في تقلد المناصب القيادية وفي مختلف مزايا الوظيفية.	الإدارة القانونية وإدارة الموارد البشرية والقيادات بالوزارة
٢	مواجهة كافة المعوقات الروتينية التي تحد من حرية إختيار المرأة لأسلوب تأدية مهامها الوظيفية بحرية دون قيود روتينية	إعادة النظر في لوائح وإجراءات العمل والخروج على البيروقراطية المعقدة.	إدارة الموارد البشرية وإدارة البحوث والتطوير وإدارة التخطيط والجودة
٣	التوسع في مشاركة المرأة في صنع واتخاذ القرارات الهامة والمرتبطة بعملها	عقد اجتماعات ولقاءات تشاورية بصورة دائمة بين القيادات والمروسات وتحسين الإتصالات	قيادات الوزارة و إدارة التخطيط والجودة ومكتب وكيل الوزارة
٤	الإثراء الوظيفي للمرأة job enrichment	إعادة النظر في المهام الوظيفية وصلاحيات ومسئوليات الوظائف والتوسع في نقل السلطة	إدارة الموارد البشرية
٥	تحقيق الرضا الوظيفي للموظفات بالوزارة	إستطلاع آراء الموظفات للتعرف على الرضا الوظيفي	القيادات العليا والموارد البشرية
٦	التوجه الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية بالوزارة	التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية)	إدارة الموارد البشرية
٧	تعظيم الإستفادة بالطاقات والقدرات المهنية للمرأة	نقل المرأة العاملة من الوحدات كثيفة العمالة إلى إدارات أخرى قليلة العمالة	القيادات و الموارد البشرية وإدارة التخطيط والجودة
٨	الإهتمام بتنمية وتطوير المرأة في الوزارة	وضع نظام لإبتعاث المرأة للخارج للتدريب والتطوير مساواة بالرجل	القيادات العليا وإدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب والتطوير
٩	تطوير المسارات الوظيفية والتسكين الوظيفي وفقاً للمؤهلات للمرأة	وضع نظام محدد للمسارات الوظيفية المختلفة بالوزارة بما يحقق النمو الوظيفي للمرأة	إدارة الموارد البشرية

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- افندي، عطية حسين،(٢٠٠٣)، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- القاضي، فؤاد،(٢٠٠٦)، السلوك التنظيمي والإدارة، الطبعة الأولى، القاهرة، ب ن.
- ملحم، يحيى ، (٢٠٠٦)، التمكين، مفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية الجامعية.
- ماهر، أحمد،(٢٠١٣)، "الدليل العلمي في اختيار الموارد البشرية"، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو حرب، محمد عبد العزيز ، (٢٠١٧)، " الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الحكومي وعلاقته بقلق المستقبل"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى.
- أبو عودة، محمد حسن ، (٢٠١٥)، "أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.
- أبو هنتلة، خالد سعيد ، (٢٠٠٨)، " أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالسعودية"، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- أبو هلال، حنان حسن عيسى ، (٢٠٠٨)، "أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين"، دراسة تطبيقية على إدارات جامعة عين شمس، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- البلوى، محمد سليمان ، (٢٠٠٨)، " التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد العزيز آل سعود.
- الرقيطي، يوسف ، (٢٠٠٦)، "العوامل الذاتية والتنظيمية والبيئية التي تسهم في درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية، بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد العزيز آل سعود.
- الزالمى، محمد يوسف ، (٢٠١٥)، "درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة

- السامرائي، أحمد هشام، (٢٠١٠)، أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية في الدنمارك.
- السقا، شفا سالم، (٢٠١٦)، "مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية عن نظام التعويضات المالية": حالة دراسية وزارة الشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- الشوا رلى، مازن ظافر، (٢٠١٥)، "العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للشركة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.
- الشمري، محمد فليح سلمان، (٢٠١٠)، "أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرار"، بالتطبيق على شركة الملاحة العربية المتحدة بدولة الكويت رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
- الصويحي، هند خليفة سالم بركة، (٢٠١٥)، "دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمصارف العامة بمدينة بنغازي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
- الطيب، إيهاب محمود عايش، (٢٠٠٨)، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.
- الفياض، محمود، (٢٠٠٥)، "تمكين الموظفين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان: جامعة عمان للدراسات العليا.
- النعيمي، ماجد بن سعيد، (٢٠٠٠)، "محددات الرضا الوظيفي للعمالة الوطنية والعمالة الوافدة بدولة الإمارات: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
- بكرى، أحلام، (٢٠١٣)، "أثر الالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- حسن، سالي على محمد، (٢٠٠٢)، "العلاقة بين تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بقطاع البترول"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة .

- دحلان، خليل إدريس شاكر، (٢٠١٢)، "تأثير العامل البيئي على الرضا الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية. بغزة.
- عبدالفتاح، سوسن، (١٩٩٥)، " أثر التفاعل بين أنماط السلوك القيادي والمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي"، دراسة تطبيقية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
- عفانة، حسن مروان ، (٢٠١٣)، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- على، حسام قرني أحمد، (٢٠٠٧)، " التمكين الإداري لإحداث التطوير التنظيمي"(دراسة ميدانية) رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- عويض، إيهاب أحمد ، (٢٠١٨)، " أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.
- شهاب، زينب إسماعيل، (٢٠٠٤)،"تأثير تمكين العاملين في ظل الانخفاض التنظيمي" دراسة تطبيقية على شركات الغزل والنسيج، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- معراج، قدرى أحمد، (٢٠١٥)،" أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكره"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠١)، " تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص": دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، جامعة طنطا، كلية التجارة، الملحق الثاني، العدد الأول.
- المطري، ضيف الله عبيد، (٢٠١٩)، العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظف وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٧، العدد ١.

- زرعة، سوسن، (٢٠١٥)، "الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم التربوية.

- عباس، عبد السلام الشبراوي، (٢٠١٦)، "التمكين الإداري، مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد العشرون، يونيو.

- عطا، ألفت إبراهيم جاد الرب،(٢٠٠٥)، مفهوم تمكين العاملين ومدى ملاءمته للتطبيق في المنظمات المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، ابريل.

المراجع الانجليزية:

- B, Niehoff, ,and R, Moorman, (1998),justice as a mediator of the relationship Between Methods of Monitoring and organizational citizenship behavior, academy of Management journal.
- E. A. Mooi,., & Sarstedt, M. (2014). A Concise Guide to Market Research: The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics. Berlin: Springer.
- Gravetter, F., & Wallnau, L. (2014). Essentials of statistics for the behavioral sciences. Wadsworth, Cengage Learning.
- Heidari, Sayed & Saeedi, Nima, (2012)Studying the Role of organizational Justice on Job satisfaction case study: Aniranian company journal of basic and applied scientific research.www.textroad.com.
- Hult ,Hair, J. F., , G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. Advances in International Marketing..
- Hao ,Yunhong,jie Hao, Wang, xiaochen,(2016),The relationship between organizational justice and job satisfaction: Evidence from china,journal of chinese human resource management, iss.

- J.Lee To ccara, (2017) Relationship between Intrinsic Job Satisfaction, extrinsic job satisfaction, and turnover intentions among internal Auditors, College of Management and technology.
- Moravcova Jana & and Vlckova rea,(2018), the Factorc influencing satisfaction of generation Y in the work place in the CZECH republic, 35th internation science conference on economic and social development lishbon, 15-16-November.
- Moravcova Jana-Skoludova & Andrea vickova(2018) the Factors indluencing Satisfaction of generation Yin the Workplace in the CZECH Republic,35 the international scientific conference on economic and Social development.
- Richard,Daft ,(2000),l,organization theory and design fifth Ed,by west publishing company.
- Ringle, Hair, J. F., , C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. Journal of Marketing Theory and Practice.
- Serafim Ana Luisa et,. al (2018) Satisfaction detenminants of health care Portugal's North Region ,International scientific conferece on Economic and development, Lisbon.
- Skelton Agie,(2017) Job Satisfaction and Embeddedness as predictors of Manufacturing Employee Turnover intentions, Walden University.
- S ,Williams, ,et al,(2002),justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment ,the journal of social psychology.
- Volka Maria et al ,(2018) analysis of life satisfaciondegree in Russia -and Europ countries, 34 th international scientific conderence on econo-mic and social development ,XVII International social congress.
- Uzoaru,(2018),mediating self efficiency and organizational commitement between empowerment and employees attitutes ,Eurasian journal of educational research ,<https://eric.ed.gov>.
- Kushta, Rovená,(2017) Application of Motivation -Hygiens theory amongy workers of social care institutions www.CBNI.CZ, WWW.Journals.