



## التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي بالتطبيق على شركة MTN للاتصالات (Sudan)

أيمن ميرغني إبراهيم علي

كلية العلوم الإدارية - جامعة إفريقيا العالمية

المؤلف: [Aymenmirghani2013@gmail.com](mailto:Aymenmirghani2013@gmail.com)

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة MTN للاتصالات، وكذلك إبراز مدى تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة على تحقيق الرضا الوظيفي، وأيضاً بيان العلاقة بين بُعدي التدريب والتحفيز وبين تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة MTN للاتصالات. ولتحقيق هذه الأهداف قامت الدراسة بإتباع المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة، وذلك من خلال استخدام أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركة MTN للاتصالات والبالغ عددهم (133) فرداً، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (50) فرداً لتمثيل مجتمع الدراسة، ومن ثم تم تحليل تلك البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: أن شركة MTN للاتصالات تقوم بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وكذلك تتيح الشركة فرصة مساهمة العاملين في وضع الأهداف والخطط وإيجاد حلول لمشكلات العمل. أوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير ونشر كافة المعلومات التي تمكن العاملين على أداء الأعمال بشكل سليم، وكذلك تعزيز عملية التدريب للعاملين بشكل مستمر، لمواكبة المستجدات ورفع قدراتهم ومهارات على تحمل المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقهم،

**كلمات مفتاحية:** التمكين الإداري، الرضا الوظيفي، التدريب، التحفيز، تفويض السلطة.

## **Administrative empowerment and its impact on job satisfaction as applied to MTN Telecommunications Company (Sudan)**

Aymen Mirghani Ibrahim Ali

### **Abstract:**

The study aim to identify the extent of the impact of administrative empowerment on achieving job satisfaction among employees at MTN Telecommunications Company, as well as to highlight the extent of the impact of participation in decision-making and delegation of authority on achieving job satisfaction, and also to demonstrate the relationship between the dimensions of training and motivation and achieving job satisfaction among employees at MTN Telecommunications Company. To achieve these goals, the study followed the descriptive analytical approach and the case study method, by using the questionnaire tool as the main tool for collecting information. The study population was represented by the employees of MTN Telecommunications Company, who numbered (133) individuals, and a random sample of (50) individuals was selected. To represent the study population, these data were then analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program. The study reached a number of results, the most notable of which are: MTN Telecommunications Company involves employees in decision-making, and the company also provides the opportunity for employees to contribute to setting goals, plans and finding solutions to work problems. The study recommended the necessity of working to provide and disseminate all information that enables workers to perform work properly, as well as enhancing the training process for workers on an ongoing basis to keep pace with developments and raise their capabilities and skills to bear the responsibilities and tasks assigned to them.

**Keywords:** *administrative empowerment, job satisfaction, training, motivation, delegation of authority.*

المقدمة:

تعرّف منظمات الأعمال في الوقت الحالي أكثر من أي وقت مضى، جملة من التغيرات على مختلف الأصعدة بما فيها المتغيرات البيئية الخارجية منها والداخلية كالثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، والنمط القيادي، فنمط القيادة على وجه الخصوص يحتاج إلى إعادة النظر والتمعن فيه من حيث التلاؤم والاستجابة، إذ أن كفاءة القيادة تتحدد عندما يحقق القائد أعلى مستوى من التأثير في المرؤوسين وبأقل جهود ممكنة، غير أن ذلك لا يتسنى له إلا بتبني مفهوم التمكين الإداري الذي أضى المفتاح الموجود والمفقود في آن واحد، في الوقت الذي أثبتت فيه الأساليب التقليدية عدم جدارتها في الارتقاء بالمنظمات إلى أعلى مستويات من التجديد والتميز، فالمنظمات التي لا تتقدم تتقدم والتي لا تتطور تتدهور، ويعد التمكين استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات، لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل من الإدارة مع توفير بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا لأداء العمل مع الثقة التامة لإنجازه.

قامت هذه الدراسة بالتركيز على التمكين الإداري باعتباره من الأساليب والوسائل الإدارية الحديثة، بالإضافة إلى عدم إعطاء العاملين الفرصة في المشاركة في صنع القرارات، وكذلك ضعف عملية التفويض الأمر الذي يمثل عقبة في حل المشكلات ومركزية القرارات، ويؤثر سلباً على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، وقد تم اختيار شركة MTN للاتصالات باعتبارها من الشركات الرائدة في مجال الاتصالات بالسودان ولها تأثير كبير على النشاط الاقتصادي.

مشكلة الدراسة:

إن الكثير من المنظمات السودانية تتبع المركزية الشديدة، التي تمتاز بهرمية المستويات الإدارية وطول خطوط الاتصال الرسمية ومحدودية الصلاحيات، التي تُمنح للعاملين، كل ذلك أصبح عائقاً أمام المنظمات للنمو والتطور والإصلاح والإبداع، لذلك أصبح لزاماً عليها من إعادة بناء منظمات عصرية تعتمد التمكين فلسفة ومنهجاً في إدارة العاملين فيها، ليسهم في تحقيق الرضا الوظيفي. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما مدى تأثير التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة MTN؟ وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى تأثير وجود ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة MTN؟
2. إلى أي مدى يؤثر توفر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة MTN؟
3. ما مدى تأثير ممارسة التفويض على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة MTN؟
4. إلى أي مدى يؤثر التدريب على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة MTN؟

#### أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تستمد الدراسة أهميتها العلمية في كونها تناولت موضوعاً مهماً في مجال الإدارة المعاصرة والحديثة، حيث يعد من الموضوعات التي تحتاج إلى مزيدٍ من الدراسات، كما تمثل إضافة وإثراء للمكتبة العربية والسودانية، ويفيد الباحثين والمهتمين في هذا المجال. الأهمية العملية: قد تسهم الدراسة في مساعدة متخذي القرارات بالشركات وخاصة شركات الاتصالات من تطبيق أسلوب التمكين الإداري بصورة فاعلة بما يحقق الأهداف المنشودة للشركات، وكذلك تمكن الدراسة المديرين من توجيه العاملين وتشجيع وإشراكهم في صنع واتخاذ القرارات، وتفويض بعض السلطات والصلاحيات لهم، مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي تحسين وتطوير الأداء بشكل عام.

#### أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة MTN للاتصالات.
2. بيان مدى تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة MTN للاتصالات.
3. إبراز العلاقة بين التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة MTN للاتصالات.
4. معرفة مدى تأثير ممارسة التفويض على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة MTN للاتصالات.
5. توضيح مدى مساهمة التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة MTN للاتصالات.

#### فرضيات الدراسة:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة MTN للاتصالات.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة MTN للاتصالات.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة MTN للاتصالات.
4. علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة MTN للاتصالات.

#### منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي لتحديد المشكلة، والمنهج الاستنباطي لتحديد الفرضيات، والمنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة ووصفها كماً وكيفاً، واستخدام أداة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات. وقامت الدراسة بالتطبيق على شركة MTN للاتصالات (الرئاسة) بالخرطوم، وذلك في الفترة من 2021-2023م.

#### مصادر جمع المعلومات:

1. المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على أداة الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات.
2. المصادر الثانوية: الكتب والمراجع، والرسائل العلمية، والمجلات العلمية المحكمة.

1. التمكين الإداري: تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات والتدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم، بغرض الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية". (الكعي، 2015: ص 27).
2. الرضا الوظيفي: "عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع، الذي يرضى به الفرد داخل أوقات عمله". (صابر، 2019: ص 176).
3. تفويض السلطة: "هو أن يتنازل أو يمنح الرئيس لئابه أو أتباعه بعض سلطاته مع استمرار مسؤولية الرئيس عن نتائج هذه السلطة المخولة" (العززي، 2009م: ص 6).
4. التدريب: "نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية، لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة". (القحطاني، 2015م، ص 134).
5. التحفيز: "هو المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد". (اللوزي، 2003م: ص 151).

#### الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى (دراسة سعيد، 2010م)، التمكين الإداري للمرأة بالقوات المسلحة وأثره في ترقية الأداء، دراسة حالة القيادات النسوية بالسلح الطي الفترة من 2006-2009م، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان):

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري للمرأة بالقوات المسلحة وأثره على ترقية الأداء، وكذلك تحليل المكونات الأساسية للعملية الإدارية ومدى التوافق الفعلي لأداء المرأة بالقوات المسلحة، وأيضاً التعرف على النظام الإداري الأمثل لترقية الأداء. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: خلق بيئة عمل ملائمة أفضت إلى التمكين الإداري للقيادات النسوية، وكذلك كفاءة إدارة الموارد البشرية في التوجيه والمتابعة أدت إلى تعاون المرؤوسين مع الرؤساء. أوصت الدراسة بضرورة المحافظة على وجود نظام مؤسسي تنظيمي للاتصال مخطط وفعال للإدارة يحدث تنمية حقيقية ملموسة.

الدراسة الثانية (دراسة منصور، 2013م)، دور المشاركة المعرفية وتمكين العاملين في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المشاركة المعرفية وتمكين العاملين في الشركات، وتأثيرها على الأداء الوظيفي، وكذلك معرفة المزايا التي يمكن أن تعود على الشركات باستخدام أبعاد المشاركة المعرفية في العمل، وأيضاً التعرف على أي مدى تؤثر أبعاد المشاركة المعرفية على تمكين العاملين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: وجود اهتمام من قبل الشركة بقضايا العاملين، وكذلك وجود قنوات اتصال بين الإدارات المختلفة في الشركات، أوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات بتفعيل المشاركة المعرفية بصورة متكاملة لزيادة سرعة الإنجاز وحجم الأداء، وتمكين العاملين على أن يكون تمكين العاملين من خلال توفير معلومات لصنع القرار.

الدراسة الثالثة (دراسة البحيصي، (2014م)، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، وكذلك التعرف على دور الثقافة التنظيمية وتفويض العاملين والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل في تحقيق التميز (القيادي، البشري، والخدمي) في الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: توفر التمكين الإداري في كلياتهم حيث احتل بعد فرق العمل المرتبة الأولى، وتلاه بعد تفويض السلطة، والمشاركة بالمعلومات، ثم بعد الثقافة التنظيمية، أوصت الدراسة بضرورة توفير وتكثيف دورات تدريبية مستمرة للعاملين على تقنية استخدام المعلومات وتحليلها، وزيادة الثقة وتدعيمها لدى العاملين أثناء فترة تفويض السلطات.

الدراسة الرابعة (دراسة بدير وآخرون، (2015م)، "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، مجلة كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد الأول، الجامعة الإسلامية، غزة):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري المطبق في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين عملية التمكين الإداري وفاعلية فريق العمل في قطاع غزة، وأيضاً معرفة كيفية تكوين فرق العمل ومدى فعاليتها عن طريق تطبيق أبعاد التمكين الوظيفي في المؤسسات الأهلية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: توفر المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة من الامكانيات كالاتصال ومشاركة المعلومات وشعور الموظفين بالتأثير والقوة بالإضافة إلى تبني أسلوب العمل الجماعي من خلال فرق العمل والتشجيع على تشكيلها ودعمها. أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها ومنحها بشكل عادل، لأن لها تأثير مهم في تمكين العاملين.

الدراسة الخامسة (دراسة قوز، (2016م)، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي- دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان):

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهومي التمكين الإداري والولاء التنظيمي، معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالقطاع المصرفي السوداني، وكذلك اختبار أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي، وأيضاً قياس درجة التمكين الإداري في المصارف السودانية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: توجد علاقة إيجابية بين تفويض السلطة والولاء التنظيمي في المصارف السودانية محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة بيئة العمل بالمصارف بما يدعم التمكين، من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد.

الدراسة السادسة (دراسة بوسالم، (2017م)، "التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي- دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية"، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 3، العدد (1)، الجزائر):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأهمية النسبية لوجود كل من أبعاد التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي لشركة سوناطراك من وجهة نظر المبحوثين، وكذلك قياس دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي لشركة سوناطراك، وتحديد دور التمكين الإداري في تميز القيادة لشركة سوناطراك، وتحديد دور التمكين الإداري في تميز القيادة والهيكلي التنظيمي لشركة سوناطراك. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: أن هناك دور للتمكين الإداري في التميز التنظيمي لشركة سوناطراك البترولية. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات، والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم.

الدراسة السابعة (دراسة حسن، (2020)، التمكين الإداري وأثره على الإبداع الإداري، دراسة حالة: بنك البركة السوداني 2016-2019، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري، وكذلك معرفة أثر تفويض السلطة على الإبداع الإداري، وأيضاً التعرف على أثر تدريب العاملين على الإبداع الإداري، والوقوف على أثر فرق العمل على الإبداع الإداري. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: يفوض المديرون بالبنك بعض سلطاتهم للعاملين لتحسين قدراتهم على التعامل مع بعض المشاكل التي تقابلهم، وتعمل دارة البنك على منح العاملين السلطات الكافية لإنجاز أعمالهم. أوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة مديري الإدارات بالتمكين الذي يساعد على الإبداع الإداري خاصة من خلال التدريب على العمل الميداني.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

تم الرجوع لعدد من أدبيات الدراسة التي لها علاقة وارتباط وثيق بموضوع الدراسة، حيث إن هذه الدراسة تميزت عن بقية الدراسات السابقة في أنها قامت بالتعرف على التمكين الإداري ومدى تأثيره على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بشركة MTN للاتصالات من خلال الأبعاد التالية: (المشاركة في صنع القرارات، التحفيز، وتفويض السلطة)، وهذا يمثل تميزاً لهذه الدراسة، بالإضافة إلى الاختلاف في الدراسة الميدانية.

#### الإطار النظري للدراسة:

#### أولاً: التمكين الإداري

#### مفهوم التمكين الإداري:

عرف (رضا، 2016: 166) أن التمكين الإداري هو "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على استخدام القرار، وكذلك بأنه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين". كما عرفه (المعاني وآخرون، 2011: ص182) بأنه "نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقدر أو ما يؤديه من أعمال، وأيضاً للمشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات مما يؤدي إلى نقل السيطرة من الرئيس إلى الموظف نفسه". وقد عرفه (الكعبي، 2015: ص27) بأنه "تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات والتدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغرض الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل، وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية". حيث أكد (Darligton, 2007: 14) بأن التمكين الإداري هو إشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا."

### أهمية التمكين الإداري:

من أهم الأسباب التي تدفع المؤسسات للتمكين الإداري هي:(عامر والمصري، 2018: ص132)

1. حاجة المؤسسة أن تكون أكثر استجابة لمتطلبات المجتمع.
2. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
3. الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي.
4. تركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
5. الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية والحفاظ على تطوير المنافسة.

### مبادئ التمكين الإداري:

إن لتمكين العاملين سبعة مبادئ وهي كالآتي: (القحطاني، 2015: ص13)

1. **تعليم العاملين:** حيث ينبغي تعليم وتدريب كل فرد في المنظمة، لأن التعليم والتدريب يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها، مما يؤدي بدوره إلى نجاحها.
2. **الدافعية:** وهي أن تخطط الإدارة لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسة الباب المفتوح للعاملين من قبل الإدارة العليا.
3. **وضوح الهدف:** لأن كل جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصوير التام لفلسفة ومهام وأهداف المنظمة.
4. **الملكية:** ويعنى هذا المفهوم وضع خطط لزيادة عوائد العاملين وامتيازاتهم مما يعزز من ولائهم وشعورهم الإيجابي تجاه منظماتهم، وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن إنجازهم.
5. **الرغبة في التغيير:** فنتائج التمكين الإداري سيقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى على التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.
6. **الاحترام:** إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيها، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة.
7. **نكران الذات:** وهو ترجيح المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة، وذلك يخلق بواعث عمل جادة ومخلصة في إطار إنجاز المهام التي توكل للأفراد العاملين في المنظمة

متطلبات التمكين الإداري:

- لابد من توافر مجموعة من المتطلبات الإنسانية لنجاح عملية التمكين الإداري وهي: (إبراهيم وآخرون، 2008: ص20)
1. فرق العمل: وهي أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر ومهارات متنوعة وبسلطة أكبر في اتخاذ القرار.
  2. التدريب المستمر: تمكين الموظفين يتطلب تدريبهم وإكسابهم المعرفة والمهارة للتصرف بطريقة حسنة بصفة مستمرة.
  3. الدعم الاجتماعي: لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي فلا بد من شعورهم بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة.
  4. الثقة الإدارية: أساس عملية التمكين هو ثقة المديرين في مرؤوسهم فعندما يثق المديرين في موظفيهم فإنهم يعاملونه معاملة تفضيلية مثل: إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار.
  5. الاتصال الفعال: يعد الإتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوافرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، فلذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة.

أبعاد التمكين الإداري:

تتمثل أبعاد التمكين الإداري في الأبعاد التالية: (عبد الحفيظ ومسعود، 2016: ص264)

1. المشاركة في صنع القرارات: وتعني إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات ورسم السياسات التي تتخذ من الإدارة، التي بدورها تزيد من إدراك العاملين.
2. التدريب: يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم، لأجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يُزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية.
3. التحفيز: إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، ونظام عوائد وتحفيز يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة.
4. العمل الجماعي: يقصد بالعمل الجماعي مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم، بحيث يتحمل كل فرد مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، وذلك حسب الخبرة والوظيفة لكل فرد.
5. تفويض السلطة: يجب أن يتضمن تعيين المهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم واستعدادهم لتحمل تبعات المسؤولية.
6. الاستقلالية وحرية التصرف: هي الثقة الممنوحة للعاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها لإتمام أعمالهم المتصلة بالعمل، وإعطاءهم فرصة ومساحة أكبر في ممارسة مهامهم، والتي تتضمن الرقابة الذاتية على أعمالهم. (عبد الله والشنفي، 2021: ص315)

## معاور التمكين الإداري:

هنالك خمسة معاور للتمكين الإداري يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد شكل التمكين المستخدم في أي منظمة، وفيما يلي عرضاً لهذه

المعاور:(البننا والخفاجي، 2014: ص35)

1. المهمة: يهتم هذا المحور بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي تم توظيفه من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا الموظفين مثلاً.
2. تحديد المهمة: يأخذ هذا المحور بعين الاعتبار حجم الاستقلالية المسنول عنها الموظف ومجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وكم توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الموظفين الفرصة للقيام بإنجاز المهام، وحجم التضارب بين مسئولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.
3. القوة: إن أول خطوات التبصر في مفهوم التمكين الإداري يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو الموظفين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم.
4. الالتزام: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الموظفين والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين لديهم، والقيام بتحفيزهم من خلال توفير احتياجاتهم للقوة، والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.
5. الثقافة التنظيمية: يبحث هذا المحور في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة بأنها بيروقراطية أو سلطوية، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً له

جدول رقم (1)

أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين

بعد التمكين	قبل التمكين
التحدي والاختلاف	الخوف
التعلم مغامرة	التعلم مسؤولية
العاملون يحلون مشاكلهم بأنفسهم	العاملون يأخذون بمبادرات ضعيفة
التطوير المستمر	التدريب والتطوير الضئيل
الترحيب بالتغيير	تجنب التغيير
التقييم (التغذية الراجعة) ترى على أنها ضرورة	التقييم (التغذية الراجعة) ترى على أنها نقد
التدريب والتطوير مسؤولية كل شخص	التدريب والتطوير مسؤولية فردية
الرؤية المشتركة والرؤية القوية والمركزة	نقص الرؤية
حل المشكلات	تجنب المشكلات
الاتصال المفتوح	الاتصال المغلق
تبادل المعلومات	
تبادل الأفكار والمهارات	
الثقة	الشك

المصدر: (Govindarjan & Natarjan, 2007: p161)

ثانياً: الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه "عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع

الذي يرضى به الفرد داخل أوقات عمله". (صابر، 2019: ص176)

يعبر الرضا الوظيفي "عن حالة من المشاعر التي تنتج عن تقييم الفرد لبيئة العمل مقارنة مع توقعاته، وهي تمثل مدركات وتوقعات

ومعتقدات داخلية مخفية أو ضمنية، وقد تظل هذه المشاعر والأحاسيس مستترة داخل الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي وتبدو من

تصرفاته". (جلاب، 2018: ص283)

## أهمية الرضا الوظيفي:

إن توافر الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة يؤدي إلى ما يلي: (ريحان، 2019: ص412)

1. رفع الروح المعنوية للعاملين: الأمر الذي يترتب عليه انخفاض معدلات الغياب وترك العمل، ومعدلات الشكاوى، وكذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال أو بينهم وبين الإدارة.
2. زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي: إذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يسهم مساهمة فعالة وملموسة في زيادة فعالية المنظمة.
3. تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد: ذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل، والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم عليه تقييم المجتمع لأفراده، كما أنه يكون مؤشراً لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية.

## خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي: (جبيرات، 2018: ص335)

1. تعدد المفاهيم وطرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وتوجهاتهم حول الرضا الوظيفي، وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.
2. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالباً ما يتم النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى آخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.
3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف إلى آخر ومن دراسة إلى أخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا، لأنها تصور الظروف المتباينة التي أُجريت في ظلها تلك الدراسات.
4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه، ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له زيادة الفاعلية في الأداء لتحقيق أهداف التنظيم.
5. يتميز الرضا الوظيفي بخاصية الارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل، فيكشف من خلاله الفرد عن نفسه في العمل وإدارته بما يحقق النجاح الشخصي له ولتنظيم بصفة عامة.
6. رضا الفرد عن عنصر معين لا يعتبر دليلاً حول رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يعتبر دليلاً كافياً حول رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر، وأن فعله ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

## عناصر الرضا الوظيفي:

تتمثل عناصر الرضا الوظيفي في النقاط التالية: (شهيب، 2009: ص358)

1. الأجر: تعتبر الأجور بالنسبة للعاملين بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل والشرب والسكن وغيرها، أما بالنسبة للمنظمة فإن الأجور تساعد على جذب الكفاءات للعمل فيها وعلى المحافظة على الكفاءات العاملة حالياً، وهو وسيلة مهمة لنشر العدالة بين الموارد البشرية.
2. محتوى العمل: يعبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله، مثل: السلطة والمسؤولية، طبيعة أنشطة العمل، فرص الإنجاز التي يوفرها العمل.
3. نمط الإشراف: الإشراف بأنه "علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليه) يعملون مع جماعات، وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة.
4. الترقية: يقصد بالترقية نقل المورد البشري إلى مركز أو وظيفة أعلى، وغالباً ما تتم الترقية نتيجة لتقييم أو تصنيف المهام، ولكي تعطي برامج وخطط الترقية الفوائد المرجوة منها ينبغي أن تبنى على معايير أو أسس موضوعية تفهمها الموارد البشرية وتتقبلها.
5. جماعات العمل: كلما كان تفاعل الفرد مع الأفراد الآخرين في العمل يحقق تبادلاً للمنافع بينه وبينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعله معهم يخلق توتراً سلبياً عن درجة رضائه في العمل.
6. ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، أي على درجة رضاه عن العمل، فهي تمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمنظمة مثل: الضوضاء، الحرارة، الإضاءة، ترتيب المكاتب وغيرها، وكلما كانت هذه الظروف مساعدة للفرد كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أدائه.

## العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى:

1/ عوامل شخصية متعلقة بالفرد: وتشتمل على: (بن نوار، 2010: ص125)

- أ. حاجات الفرد: وهي المعبر عنها بذلك الشعور والرغبة في الحصول على شيء معين، وحاجيات الفرد كثيرة ومختلفة منها ما يلي، ومنها ما لم يتم إشباعها.
- ب. فرص الترقية: وتعد الترقية فرصة مناسبة لتنمية قدرات الفرد، باعتبار أنها اعتراف إداري للجهد المبذول، والحصول عليها يحقق درجة من الرضا.
- ج. محتوى العمل: ومن أهم متغيرات محتوى العمل التي لها علاقة بالرضا: درجة تنوع مهام العمل التي تكسر الروتين وتقلل من الملل، ودرجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد، بالإضافة إلى ذلك يجب توفر فرص للفرد لاستخدام قدراته في العمل.

د. الأجر: يعتبر الأجر عنصراً من عناصر تحقيق الرضا الوظيفي، لأنه مقابل الجهد الذي يبذله الموظف أثناء تأديته للوظيفة الموكلة إليه.

2/ عوامل مرتبطة ببيئة العمل: وتشتمل على: (حمود والخرشة، 2007: ص187)

أ. ساعات العمل وأوقات الراحة: إن تأثير ساعات العمل على أداء العاملين من خلال درجة الإجهاد العضلي والنفسي، التي يجب ألا تتعدى الحد المعقول حتى تضمن كفاية العامل.

ب. ظروف العمل: إن الاهتمام بالظروف الخاصة بالعمل لما لها من تأثير مباشر على الرضا والأداء.

3/ العوامل الشخصية: وهي العوامل المتعلقة بالفرد مثل: شخصية الفرد، قيمة الشخصية، مجموعة الانتماءات الخارجية، درجة استقراره في حياته، والسن والجنس ودرجة تعليمه. (لطفي، 2007: ص182)

الدراسة التطبيقية (الميدانية):

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركة (MTN) للاتصالات (الرئاسة) حيث بلغ عددهم (133) فرداً، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت (50) فرداً، وقد تم جمعها كلها عرضها وتحليلها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).  
أداة الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، واشتملت الاستبانة على أسئلة عن البيانات الشخصية لعينة الدراسة كالعمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، كما اشتملت على أربعة محاور رئيسية، وفي هذه المحاور (20) عبارة، قد طلب من أفراد العينة أن يحددوا استجاباتهم عما تصفه كل عبارة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي المتدرج، الذي يتكون من خمسة مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

1. الجداول التكرارية والنسب المئوية.

2. الإحصاءات الوصفية.

3. مربع كاي لاختبار جودة التطابق.

تطبيق أداة الدراسة: يستخدم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة وموثوقية النتائج، وعند حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمته أكبر من 0.6 حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات تأخذ قيمة المعامل الصفر، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد الصحيح، وفيما يلي اختبار ثبات البيانات.

جدول رقم (2) قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبانة وصدقها

معامل ألفا كرونباخ	عدد العناصر
0.90	15

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبانة- 2023م.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ (0.90) وهو مرتفع جداً، مما يدل على ثبات الاستبانة وصلاحيتها للقياس.

تحليل البيانات:

أولاً: تحليل البيانات الشخصية:

جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة وفق البيانات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
العمر	أقل من 30 سنة	17	%34
	30 وأقل من 40 سنة	22	%44
	40 وأقل من 50 سنة	8	%16
	50 سنة فأكثر	3	%6
	المجموع	50	%100
المؤهل العلمي	ثانوي	4	%8
	جامعي	32	%64
	فوق الجامعي	14	%28
	المجموع	50	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	%10
	5 وأقل من 10 سنوات	13	%26
	10 وأقل من 15 سنوات	11	%22
	15 سنة فأكثر	21	%42
	المجموع	50	%100

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبانة- 2023م.

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن معظم الباحثين من أفراد العينة من فئة (30 وأقل من 40 سنة) حيث كان عددهم (22) فرداً بنسبة %44، تليها

فئة (أقل من 30 سنة) حيث كان عددهم (17) فرداً بنسبة %34، وهذا يدل على أن معظم الباحثين هم من فئة الشباب الذين لديهم القدرة

والجهد في إنجاز الأعمال بالشكل المطلوب، كما أن معظم أفراد العينة هم من فئة الجامعيين حيث بلغ عددهم (32) فرداً بنسبة مئوية 64%، تليها فئة فوق الجامعيين حيث كان عددهم (14) فرداً بنسبة 28%، وهذا الأمر يدل على أن الشركة تمتلك أفراداً ذوي مؤهلات علمية عالية الأمر، الذي يسهم في قدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم، كما يلاحظ أيضاً بأن أكثر المبحوثين من أفراد العينة بلغت سنوات خبرتهم (من 15 سنة فأكثر) حيث بلغ عددهم (21) فرداً بنسبة مئوية 42%، ولعل ذلك يدل على التأهيل الجيد للمبحوثين ومن ثم مقدرتهم على تقديم إجابات تفيد الدراسة.

ثانياً: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة

MTN

جدول رقم (4): الإحصاء الوصفي والاتجاه العام لعبارة الفرضية الأولى

القرار	القيمة الاحتمالية	قيمة كاي المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
الموافقة	0.000	26.800	1.135	3.76	تقوم شركة MTN للاتصالات بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات
الموافقة	0.000	43.000	0.972	3.56	تحرص الشركة على إتاحة الحرية للعاملين في الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم
الموافقة	0.000	60.600	1.050	3.60	تتيح الشركة فرصة مساهمة العاملين في وضع الأهداف والخطط
الموافقة	0.000	57.000	0.917	3.66	تساعد الشركة العاملين في إيجاد حلول لمشكلات العمل
الموافقة	0.000	20.400	1.186	3.68	اهتمام الشركة بالعلاقات الإنسانية يسهم في إشعار العاملين برضاهم الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبانة- 2023م.

من الجدول السابق يلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة، كما يلاحظ أن الأوساط الحسابية تقع في المدى ما بين (3.56-3.76)، وأن قيمة الانحراف المعياري تقع ما بين (0.917-1.186) وبالتالي فإن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن عبارات هذا المحور تتجه نحو الموافقة، وهذا يدل على صحة الفرضية بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ وصنع القرارات وتحقيق الرضا الوظيفي.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة MTN

جدول رقم (5): الإحصاء الوصفي والاتجاه العام لعبارات الفرضية الثانية

القرار	القيمة الاحتمالية	قيمة كاي المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
الموافقة	0.001	24.600	1.240	3.82	تحرص الشركة على تحفيز العاملين بشكل مستمر
الموافقة	0.000	56.600	1.026	3.74	تقوم الشركة بإتباع معايير واضحة وعادلة في عملية التحفيز
الموافقة	0.001	25.400	1.111	3.90	نظام الحوافز المعمول به في الشركة يحقق العدالة لجميع العاملين
الموافقة	0.000	24.800	1.072	3.56	تمنح الشركة مكافأة مادية للعاملين عند القيام بأعمال إبداعية
الموافقة	0.000	46.600	1.081	3.66	تلقى المبادرات والاجتهادات الشخصية من قبل العاملين دعماً من إدارة الشركة

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبانة- 2023م.

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة، كما يلاحظ أن الأوساط الحسابية تقع في المدى ما بين (3.56-3.90)، وأن قيمة الانحراف المعياري تقع ما بين (1.026-1.240) وبالتالي فإن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن عبارات هذا المحور تتجه نحو الموافقة، وهذا يدل على صحة الفرضية بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة MTN

جدول رقم (6): الإحصاء الوصفي والاتجاه العام لعبارات الفرضية الثالثة

القرار	القيمة الاحتمالية	قيمة كاي المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
الموافقة	0.000	44.000	0.953	3.52	تعمل الشركة على منح العاملين السلطات الكافية لإنجاز العمل
الموافقة	0.000	38.000	1.195	4.04	تسعى الشركة إلى تأهيل العاملين من خلال تدريبهم على سلطات معنوية
الموافقة	0.000	62.400	0.948	3.80	تظهر الشركة ثقتها في قدرات العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم
الموافقة	0.000	31.400	1.012	3.58	تعمل الشركة على تشجيع العاملين على تحمل مسؤوليات أكبر في وظائفهم
الموافقة	0.000	38.400	1.055	3.70	تفوض إدارة الشركة بعض سلطاتها للعاملين لتحسين قدراتهم على التعامل مع بعض المشاكل التي تقابلهم

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبانة-2023م.

من الجدول أعلاه يلاحظ أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة، كما يلاحظ أن الأوساط الحسابية تقع في المدى ما بين (3.52-4.04)، وأن قيمة الانحراف المعياري تقع ما بين (0.953-1.195) وبالتالي فإن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن عبارات هذا المحور تتجه نحو الموافقة، وهذا يدل على صحة الفرضية بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحقيق الرضا الوظيفي.

الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة MTN

جدول رقم (7): الإحصاء الوصفي والاتجاه العام لعبارات الفرضية الرابعة

القرار	القيمة الاحتمالية	قيمة كاي المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
الموافقة	0.000	45.167	0.942	3.80	تخصص إدارة الشركة ميزانية مقدرة لتدريب العاملين
الموافقة	0.000	44.166	0.910	3.68	تقوم إدارة الشركة بتحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لجوانب القصور لدى العاملين
الموافقة	0.000	47.400	0.948	3.80	التدريب المتبع في الشركة يساعد في تنمية مهارات العاملين
الموافقة	0.000	29.357	1.086	4.06	تقوم إدارة الشركة بإشراك العاملين في تحديد نوعية البرامج التدريبية
الموافقة	0.000	56.600	1.026	3.74	تحرص الشركة على زيادة مهارات العاملين من خلال التدريب الداخلي والخارجي

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبانة- 2023م.

من الجدول أعلاه يلاحظ أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة، كما يلاحظ أن الأوساط الحسابية تقع في المدى ما بين (3.74-4.06)، وأن قيمة الانحراف المعياري تقع ما بين (0.910-1.026) وبالتالي فإن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن عبارات هذا المحور تتجه نحو الموافقة، وهذا يدل على صحة الفرضية بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ وصنع القرارات وتحقيق الرضا الوظيفي وهذا يدل على صحة الفرضية بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ وصنع القرارات وتحقيق الرضا الوظيفي.

## الخاتمة:

## النتائج:

1. إن شركة MTN للاتصالات تقوم بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
2. تتيح إدارة الشركة الحرية للعاملين في استخدام الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم.
3. تتيح الشركة فرصة مساهمة العاملين في وضع الأهداف والخطط وإيجاد حلول لمشكلات العمل.
4. يتحصر الشركة على تحفيز العاملين بشكل مستمر من خلال إتباع معايير عادلة وواضحة في عملية التحفيز.
5. تلقى المبادرات والاجتهادات الشخصية دعماً من إدارة الشركة من خلال المنح مكافأة المادية المرضية للعاملين.
6. تعمل الشركة على منح العاملين السلطات الكافية لإنجاز العمل الموكل إليهم بالشكل المطلوب.
7. تظهر الشركة ثقفاً في قدرات العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم، وتعمل على تشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر في وظائفهم.
8. تفوض إدارة الشركة بعض سلطاتها للعاملين لتحسين قدراتهم على التعامل مع بعض المشاكل التي تواجههم.
9. قيام إدارة الشركة بتحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لجوانب القصور لدى العاملين الأمر الذي في تنمية مهارات وقدراتهم الإبداعية.

## مناقشة النتائج:

بينت نتائج الدراسة من خلال التحليل أن معظم الباحثين من أفراد العينة من فئة (30 وأقل من 40 سنة) حيث كان عددهم (22) فرداً بنسبة 44%، تليها فئة (أقل من 30 سنة) حيث كان عددهم (17) فرداً بنسبة 34%، وهذا يدل على أن معظم الباحثين هم من فئة الشباب الذين لديهم القدرة والجهد في إنجاز الأعمال بالشكل المطلوب، كما أن معظم أفراد العينة هم من فئة الجامعيين حيث بلغ عددهم (32) فرداً بنسبة 64%، تليها فئة فوق الجامعيين حيث كان عددهم (14) فرداً بنسبة 28%، وهذا الأمر يدل على أن الشركة تمتلك أفراداً ذوي مؤهلات علمية عالية الأمر الذي يسهم في قدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم، كما يلاحظ أيضاً أن أكثر الباحثين من أفراد العينة بلغت سنوات خبرتهم (من 15 سنة فأكثر) حيث بلغ عددهم (21) فرداً بنسبة 42%، ولعل ذلك يدل على التأهيل الجيد للباحثين ومن ثم مقدرتهم على تقديم إجابات تفيد الدراسة.

كما أظهرت الدراسة من خلال التحليل أن كل القيم الاحتمالية لجميع العبارات في كل الفرضيات كانت أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة، كما يلاحظ أن الأوساط الحسابية قيمة الانحراف المعياري تشير إلى الموافقة والموافقة بشدة، وبالتالي فإن الاتجاه العام لآراء الباحثين عن عبارات جميع المحاور تتجه نحو الموافقة، وهذا دل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بشركة MTN للاتصالات، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري محل الدراسة وهي (المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز، تفويض السلطة، التدريب) وبين تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

التوصيات:

1. العمل على توسيع دائرة المشاركة في صنع القرارات ووضع الخطط لتشمل كل المستويات الإدارية المختلفة بالشركة.
2. تعزيز عملية التدريب للعاملين وبشكل مستمر، لمواكبة المستجدات ورفع قدراتهم ومهاراتهم على تحمل المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقهم.
3. ضرورة تبني نظام مكافآت وحوافر يرضي ويلبي طموحات وتوقعات العاملين، ويأخذ في الاعتبار التغيرات في الجوانب الاقتصادية والسوقية.
4. توفير مناخ وبيئة عمل مناسبة يسودها التعاون وروح الفريق لتعزيز الرضا والولاء الوظيفي للعاملين.
5. العمل على توفير نظام اتصال فعال ونشر كافة المعلومات التي تمكن العاملين على أداء الأعمال بشكل سليم.
6. ضرورة الأخذ في الاعتبار تجارب الشركات الأخرى التي قامت بتطبيق التمكين الإداري مع مراعاة الإمكانيات والموارد المتاحة لدى الشركة.
7. وضع الخطط السليمة لعملية التمكين الإداري من خلال توضيح الأهداف والإستراتيجيات وتوفير نظم الاتصال والمعلومات الدقيقة والموارد اللازمة لنجاح التمكين الإداري للشركات.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب العربية:

1. البنا، حسين موسى قاسم والخفاجي، نعمة عباس، (2014م)، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. القحطاني، شائع بن سعد، (2015م)، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
3. القحطاني، محمد بن دليم، (2015م)، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
4. اللوزي، موسى، (2003م)، التطوير التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. المعاني، أحمد إسماعيل وآخرون، (2011م)، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. بن نوار، صالح، (2010م)، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، ط2، دار الفائز للنشر والتوزيع، الجزائر.
7. جبيرات، سناء، (2018م)، الأداء البشري في منظمات الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. جلاب، إحسان دهنش، (2018م)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، جامعة القادسية، القادسية، الأردن.
9. حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب، (2007م)، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. رضا، هاشم حمدي، (2016م)، التميز الإداري في منظمات الأعمال، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. ربحان، سعد علي، (2019م)، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.

12. شبيب، محمد علي، (2009م)، السلوك الإنساني في التنظيم، ط2، عين شمس للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
13. صابر، بحري، (2019م)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. عامر، طارق عبد الرؤوف والمصري، إيهاب عيسى (2018م)، القيادة الإدارية والتمكين الإداري، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر.
15. لطفي، طلعت إبراهيم، (2007م)، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

#### ثانياً: الدوريات والمجلات العلمية:

1. إبراهيم، عدلان وآخرون، (2008م)، "درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد (14) العدد 3، بغداد، ص 11-39.
2. الكعبي، حميد سالم، (2015م)، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 1، العراق، ص 121-138.
3. بدير، رامز عزمي وآخرون، (2015م)، "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، مجلة كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد الأول، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 305-336.
4. بوسالم، أبو بكر، (2017م)، "التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي- دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية"، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 3، العدد (1)، الجزائر، ص 20-33.
5. عبد الحفيظ، دايرة ومسعود، كيسري، (2016م)، تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة فريental لصناعة الأسمدة في الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العدد 11، ديسمبر، الجزائر، ص 259-275.
6. عبد الله، أشواق بنت سعود والشنفي، نجلاء إبراهيم، (2021م)، "التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 4، ديسمبر، مصر، ص 313-338.

#### ثالثاً: الرسائل العلمية غير المنشورة:

1. البحيصي، عبد المعطي محمود، (2014م)، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة. <https://search.shamaa.org>
2. العززي، مبارك عبد الله، (2009م)، علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، اليمن.
3. حسن، داليا أبوبكر، (2020)، التمكين الإداري وأثره على الإبداع الإداري، دراسة حالة: بنك البركة السوداني 2016-2019، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان.
4. سعيد، فتحية حمد النيل عبد الله، (2010م)، التمكين الإداري للمرأة بالقوات المسلحة وأثره في ترقية الأداء، دراسة حالة القيادات النسوية بالسلاح الطبي الفترة من 2006-2009م، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان.
5. قوز، عبد الله أحمد آدم، (2016م)، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي- دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

---

6. منصور، المجذوب ناصر مفتاح، (2013م)، دور المشاركة المعرفية وتمكين العاملين في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

رابعاً: المراجع الأجنبية:

1. Darlington M. Mgbeké, (2007), " Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy:

in the Local Government Area of Umunneochi, Walden University, Nigeria, May, p14.

2. Govindarajan, M & Natarajan, S, (2007), Principles of management, prentice-hall, of India private limited, New

Delhi, India, p161.