

"التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس"

إعداد الباحثة:

رانية النابلسي

الجامعة العربية الأمريكية – فلسطين

المخلص:

يهدف هذا البحث إلى معرفة واقع التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس وذلك في ضوء دراسة بعض المتغيرات (الديموغرافية) في موضوع الدراسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي كليات الرياضة في القدس حيث بلغ عددهم (14) موظف وسيتم اختيار أفراد مجتمع الدراسة بالمسح الشامل واخذ بعين الاعتبار المنصب الوظيفي والخبرة والمؤهل العلمي والعمر، وبعد الاطلاع على العديد من المقاييس العربية والأجنبية، استخدمت الباحثة مقياس التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس بصورته الأولية، وأشارت النتائج أن درجة التمكين الإداري كانت مرتفعة، كما أن محور الرضا الوظيفي قد حاز على أعلى معامل اختلاف، في حين حصل محور التمكين الإداري على أقل معامل اختلاف. وكانت أبرز التوصيات زيادة الاهتمام من قبل كليات الرياضة في القدس باجتذاب أكاديميين وإداريين ذوي الخبرة والكفاءة العالية.

مصطلحات البحث: التمكين الإداري، الرضا الوظيفي.

■ مقدمة الدراسة:

يشهد العالم اليوم الكثير من التغيرات المتلاحقة في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لذا وجدت الإدارة الحديثة نفسها أمام تحديات كثيرة فرضت البحث عن أساليب جديدة في البحث والإبداع، والاستغناء عن الأساليب التقليدية (النمر، سعود وآخرون، 2011)؛ من خلال خلق بيئة عمل تساعد في الاستفادة من أفكار العاملين وخبراتهم ومهاراتهم ونظراً للاهتمام المتزايد بالقوى البشرية وتنمية القيادات والتحول من مدرسة الإدارة العلمية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتبر الإنسان محور العملية الإدارية، تشكل مفهوم التمكين بهدف تحرير العاملين من التقيد بالإجراءات الروتينية إلى المشاركة في جمع المعلومات واتخاذ القرارات، وتحمل المزيد من المسؤوليات، واستخدام الصلاحيات، ومنحهم قوة التصرف والمشاركة الفعلية في إدارة المؤسسات، وتعزيز الفكر الإداري لديهم دون تدخل مباشر من الإدارة (طيفور، 2018، ص 104).

وقد طرحت الإدارة الحديثة مفاهيم متطورة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري ومن هذه المفاهيم الحديثة، مفهوم التمكين وهو مفهوم بدأ طرحه منذ فترة، إذ بدأ ينتشر لتعزيز جهود الجودة الشاملة في المؤسسات. إن المفهوم مشتق من كلمة (power) أي القوة، ومعناها اللغوي التمكين، وعندما نعرف التمكين كمفهوم إداري، فغالبية التعاريف تتفق على أن التمكين يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات، ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية رأيه، وقراراته، وتطبيقاته. وهذه القوة تتخذ عدة أشكال على حسب التخصص الذي تطبق فيه، وفي علم الإدارة، هناك مجموعة من العناصر التي يمكن أن تعتبر جوانب قوة تمكن الموظف من أداء عمله بشكل أفضل، مثل الصلاحية، المسؤولية، المعرفة، المظهر، التكنولوجيا، العلاقات، المال، وسمة الشخصية (باحدي وبديدة، 2014، ص 12).

كما وتعتمد الإدارة الحديثة اعتماداً كلياً على مجموعة من المبادئ والأسس الحاكمة لأدائها، وتسعى المؤسسة إلى تحقيق النجاح من خلال تعظيم قدراتها، وتعزيز أداء مكوناتها التي تنطلق من تحديد رؤيتها، وصياغة رسالتها، وشمولية أهدافها لكافة عناصر الأداء المؤسسي. ويتوقف نجاح العمل الإداري على مجموعة من العناصر التي يشارك في تحقيقها الإنسان بشكل رئيس، وتشمل هذه العناصر السياسات التي تضعها المؤسسة لتنظيم اتجاهاتها وصياغة فلسفتها، والنظم والهياكل التي تضمن تحديد المهام والمسؤوليات

والصلاحيات وطرق الاتصال، والمدخلات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أعمالها وأنشطتها، والعمليات الداخلية النازمة لطرق الأداء، ثم المخرجات التي تميز المؤسسة عن غيرها، وترتبط بأهدافها التي وضعتها (الدجني، 2011، ص 39). أن التمكين من أهم ضمانات استمرار المنظمات. فهو يساعد على رضا العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم من خلال إتاحة الفرص لإظهار قدراتهم، والتقدير والثقة من قبل الإدارة فهو عامل أساسي وفعال لنجاح فضل التنافس المتصاعد. والتمكين يمثل العملية التي تسمح للعاملين بالمشاركة في العمل من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في التدريب والتطوير والتخطيط ويؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي للعاملين، ومن الأمور المسلم بها أن نجاح العمل أيا كان نوعه يتطلب تحقق درجة عالية من الارتياح بهذا العمل لاسيما في مجال التربية والتعليم، وتؤكد ذلك نتائج بعض الدراسات التي توصلت إلى أن العاملين الأكثر رضا واقتناعاً يميلون لتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية، فيتوقع منهم العمل بفاعلية أكثر (الطعاني والسويحي، 2013).

■ مشكلة الدراسة

يعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة نوعاً ما والتي عززت النظرة الايجابية للناحية الانسانية في انتاجية العمل، الا أن تطبيقها مازال محدوداً حيث انها تحتاج إلى المزيد من البحوث والدراسات (Abu Kareem, 2012) كما يهتم التمكين الإداري بشكل كبير على إقامة اواصر الثقة بين المرؤوسين ورؤسهم وتكوينها وتحفيزهم من خلال تحفيزهم على اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية فيما بينهم وكذلك الحدود التنظيمية الداخلية بين الرئيس والمرؤوس ويأتي التمكين الإداري ليكون موضوع الاهتمام بين العديد من الباحثين لترسيخ أهمية روح المسؤولية والاعتزاز لدى مركزية العمل وقتها ويعتبر الأساس لتمكين القادة التربويين في الكليات الفلسطينية بشكل خاص من ترسيخ روح المسؤولية، وتمكينهم من ممارسة السلطة الحقيقية وتحمل المسؤولية المهنية لمواجهة التحديات والتطورات المواقبة لعصرنا الحالي.

ونظراً لخبرة الباحثة الطويلة في المجال الأكاديمي والإداري في الجامعات والكليات الرياضية، لاحظت تآمر وعدم رضا يزداد يوماً فيوماً، كما لاحظت إصرار الموظفين من أخذ حقوقهم وزيادة خبراتهم جراء التطور السريع الذي يحدث في المؤسسات فالموظفون هم أصحاب المصلحة الرئيسيون في هذه المؤسسات (الكليات)، فشعورهم بالرضا والاطمئنان الوظيفي والانتماء شيء أساسي ومهم، كما أن مشاركتهم في اتخاذ قرارات تتعلق بوظيفتهم سوف تشعرهم بالأمان والانتماء والرضا الوظيفي، لذلك فمن المهم الأخذ بوجهات نظرهم عند العمل على تحسين وتطوير الخدمات في المؤسسة وشعورهم بالرضا الوظيفي. أن مركزية الإدارة أصبحت كابوساً يورق معظم المؤسسات الإدارية، ويستنزف كثيراً من أموالها دون جدوى، من هنا أصبحت المؤسسات بحاجة ملحة إلى إيجاد أفضل الطرق والوسائل والممارسات لانجاح هذه المؤسسة، والتصدي للمنافسات القوية الموجودة في سوق العمل. وقد أصبح التمكين الإداري الوسيلة الفعالة للاستفادة من الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة. فالرضا الوظيفي من أهم العناصر التي تعمل على تطوير المؤسسة وانجاحها واستغلال طاقاتها المادية والبشرية على أحسن وجه. وبناء على ما سبق تحددت مشكلة الدراسة بالكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات الرياضة في القدس، وعليه تقاس مشكلة الدراسة بالاجابة عن السؤال التالي:

ما العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات الرياضة في القدس؟

وقد تفرع عن هذا السؤال مجموعة من الاسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل توجد علاقة بين التمكين الاداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات الرياضة في القدس بشكل عام؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية حول العلاقة بين التمكين الاداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات الرياضة في القدس من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات الدراسة (العمر، المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية)؟

■ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى :

- معرفة العلاقة بين التمكين الاداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات الرياضة في القدس.
- تحديد قوة العلاقة بين التمكين الاداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات الرياضة في القدس بشكل عام.
- معرفة اذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية حول العلاقة بين التمكين الاداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات الرياضة في القدس من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات الدراسة (العمر، المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية).

■ أهمية الدراسة

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من خلال الجوانب الآتية:

- 1- ان النتائج التي سيخرج بها البحث تعتبر من النتائج الهامة في موضوع التمكين الاداري فهو يمثل احد المجالات الحديثة نسبيا والمكملة لما سبقها من الدراسات في أدبيات إدارة الأعمال، وبالرغم من توفر عدد من الدراسات حول التمكين الاداري والجوانب المرتبطة به، إلا أنها حاولت الربط بينه ورضا العاملين بشكل متواضع في كليات الرياضة في القدس.
- 2- قد يستفيد اصحاب المنظمات من هذا البحث حيث يعتبر موضوع التمكين الاداري موضوعا حيا للدراسة في عالم المنظمات، لذا فقد اتخذت هذه الدراسة موضوع التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي في كليات الرياضة في القدس
- 3- كما وترجع أهمية البحث إلى عدة جوانب نظرية وتطبيقية بالنسبة للهيئة التدريسية في الجامعات عند تدريس المواد المتعلقة بالتمكين الاداري يتمثل أهمها في التعريف بالتمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي كاستراتيجية جديدة للتغيير لدى صانعي القرارات، ووضعي الخطط في كليات الرياضة في القدس، والعمل على تغيير واقع التمكين الاداري بصورة جذرية، والبدء من جديد بما يلائم الخبرات والكفاءات المتوفرة وبما يسمو بمؤشرات الرضا الوظيفي.
- 4- تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي في كليات الرياضة في القدس، لوجود ندرة في الدراسات التي تطرقت الى ذلك، وتعد هذه الدراسة اضافة علمية جديدة لما كتب من ابحاث في هذا المجال وتعمل على تزويد المكتبة الفلسطينية، برافد جديد من المعرفة.

■ حدود الدراسة:

تحددت هذه الدراسة بالمحددات الآتية:

سيكون بالإمكان تعميم نتائج هذه الدراسة في ضوء المحددات التالية:

- الحدود البشرية: اقتصرت حدود هذه الدراسة على موظفي كليات الرياضة في القدس (اداريين، اكاديميين).
- الحدود الزمانية: تتحدد هذه الدراسة باستجابة موظفي كليات الرياضة في القدس، في الفترة الزمنية الواقعة ما بين (2019-2020).
- الحدود المكانية: اقتصرت حدود هذه الدراسة على كليات الرياضة في القدس.

- **الحدود الموضوعية:** تحدد مواضيع البحث الحالي بمفاهيم الدراسة الرئيسية والتي تبحث في التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي في كليات الرياضة في القدس
- **مصطلحات الدراسة**

تكونت الدراسة من المصطلحات الآتية:

- **التمكين الإداري:** وهو من الوسائل المستخدمة في تعزيز دور الموظفين في اتخاذ القرارات الجماعية ضمن المنشأة، مما يساهم في زيادة كفاءتهم وفاعليتهم الوظيفية (الدوري، 2018، ص9).
- **الرضا الوظيفي:** يعرف مركز البحوث بجامعة (ميتسجن) الرضا الوظيفي بأنه "ذلك الارتياح الذي يستخلصه الفرد من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع، كما عرف "فروم" الرضا الوظيفي بأنه "الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم وأدوارهم المهنية"

■ الإطار النظري والدراسات السابقة

التمكين هو اعطاء القوة اللازمة لأعضاء فريق العمل من تهيئة الوسائل اللازمة لتمكين سيطرتهم على العمل. حيث عرفه Borowicz بأنه تقاسم السلطة والقوة والمسؤولية من خلال تفويضها إلى المستويات المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي.

أنواع التمكين الإداري:

اختلف الباحثين في تحديد أنواع التمكين فمنهم من قسم التمكين الإداري إلى نوعين هما التمكين الممنوح (الرسمي) من خلال تفويض الصلاحيات، والتمكين المكتسب (الاعتباري) الذي يعطى للفرد اعتماداً على خبرته ومعرفة .

ومنهم من قسم التمكين الإداري إلى **خارجي وداخلي**، حيث يكون التمكين الخارجي عبارة عن الآليات التي تعتمدها إدارة المنظمة من خلال تهيئة الوسائل والممارسات التي تسهل للعاملين صنع القرار وحرية التصرف، أما التمكين الداخلي فهو يتضمن التزام الفرد ذاتياً وقدرته على تحمل المسؤولية والتصرف في المواقف الأنوية .

اما Lashley (2001) فقد أورد نوعين من التمكين الإداري هما:

التمكين الترابطي: وهو التمكين المرتبط بطريقة وأسلوب الإدارة وفلسفتها.

التمكين التحفيزي (الدافعي): وهو التمكين الذي يتضمن حرية الشخص وقوته من خلال السيطرة التي يتمتع بها نحو العمل، ومدى شعوره بالانجاز عند تقديم المبادرات.

أهداف التمكين الإداري وفوائده:

- يسهم التمكين الإداري في تحرير الفرد العامل من القيود، وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة وعدم الاعتماد على القوانين الجامدة في المنظمة. ويمكن ان يسهم التمكين في:
- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء الفرد للعمل بشكل كبير .
- الاحساس باطار العمل الكامل.
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق باداء الوحدة أو الدائرة التي يعمل بها.
- المسائلة والمسؤولية عن سياق أعمال العامل.
- وهناك من يرى أن التمكين الإداري يحقق الاهداف الآتية:
- يسهم بانجاز الاعمال بشكل أكثر فاعلية من خلال استثمار الموارد البشرية المتاحة.
- يزيد من دافعية الاداء المراد انجازه من قبل العاملين.

- يسهم بالقضاء على الاحباط والضغط المتتاتية من العمل.

أما Daft (2001) فإنه يرى ان التمكين يمثل استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتحقيق متطلبات الزبائن الى جانب تخفيض الكلف وسرعة في الاستجابة، كما ان التمكين يعتبر خطوة مهمة في تحقيق التعلم.

ونعتقد ان الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمات من تمكين موظفيها تتضمن سرعة اتخاذ القرار مع ضمان سلامة هذه القرارات خصوصا في المستويات التشغيلية، فضلا عن تفويض الصلاحيات وتقليل أعباء العمل المترتبة على المستويات العليا في المنظمة مع ضمان ممارسة نوع من الرقابة.

مراحل عملية التمكين الاداري:

يعتقد علماء الادارة ان التمكين الاداري ليس بالخيار السهل، وبالتالي فان ادارة المنظمة تحتاج الى تنفيذ مجموعة من الخطوات، وعلى ان يتم التنفيذ تدريجيا وعلى مراحل متعددة للتغلب على المعوقات التي قد تواجه تطبيقه. ومن وجهة نظر Daft (2001) فإن تطبيق خطوات تمكين العاملين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وعلى النحو الآتي:

المرحلة الأولى: تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي، وفيها تبدو مهارات العاملين على نحو محدود وغير معقد مما يجعل مستوى تمكينهم متدنياً.

المرحلة الثانية: يصار فيها إلى تشجيع العاملين على تقديم المقترحات، مما له الأثر في تنمية مهاراتهم، ويساعد على توسيع مجال تمكينهم مقارنة بالمرحلة السابقة.

المرحلة الثالثة: تنص على منح العاملين الذين ثبتت لديهم القدرة والمهارة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات، مما يعزز مهاراتهم، ويفسح المجال أمامهم لمزيد من التطور في مجال تمكينهم لاحقاً.

المرحلة الرابعة: تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات الطارئة في العمل وفرق العمل الذاتية وفرق المشاريع الخاصة لتأهيلهم لمرحلة التمكين الفعلية.

المرحلة الخامسة: وتسمى مرحلة التمكين التي تمنح العاملين فيها سلطة صنع القرارات والتحكم في كيفية القيام بأعمالهم، فضلاً عن منحهم القوة في التأثير والتغيير في مجالات المنظمة المختلفة، كالأهداف التنظيمية والهياكل وأنظمة المكافآت.

اهمية الرضا الوظيفي للموظف:

- تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- الحصول على راتب جيد نسبةً للأشخاص في مواقع أخرى يفتقرون فيها للرضا الوظيفي.
- التمتع بالتقدم الوظيفي والنمو بشكل متواصل.
- توفر عنصر الولاء الوظيفي تلقائياً فور تحقق الرضا الوظيفي.
- حصد المكافآت والجوائز باستمرار.
- ارتفاع مستوى الالتزام بأداء المهام الموكولة للموظف (العجرفي، 2017).

اما بالنسبة للمنشأة فان الرضا الوظيفي يؤثر عليها بالشكل التالي :

- جني أفضل النتائج نتيجة تنامي شعور الولاء الوظيفي لدى الموظف.
 - تحقيق مستوى متقدم من النتائج.
 - إتاحة الفرص للموظفين التعلم والنمو أكثر وأكثر.
 - تحقيق أرباح وعوائد مادية أعلى من قبل.
 - القدرة على الاحتفاظ بالموظفين لأطول وقت ممكن.
 - توطيد أواصر العلاقات بين الموظف والبيئة التنظيمية التي يعمل بها.
 - بذل أفضل ما لدى الفرد من جهد لغايات الأخذ بيد الشركة نحو التقدم والتطور.
 - تمكين الشركات والمؤسسات بالاحتفاظ بذوي الخبرات والكفاءات البشرية ومنعها من التسرب للمنشآت الأخرى.
 - مؤازرة العاملين للمؤسسة في الأزمات بغض النظر عن المردود المادي.(الطعاني والسويدي، 2013)
- وإذا تطرقنا الى عناصر الرضا الوظيفي نجد انها منطقية ولا يوجد فيها جدال ، نظرا لاهمية كل عنصر من هذه العناصر وتداخلها في بعضها البعض ،فهذه العناصر تشكل بشكل كبير في تحقيق الانجاز ومنها :
- الأجر.
 - طبيعة العمل.
 - نوع الإدارة السائدة في المنظمة.
 - توظيف الفرد لقدراته وخبراته.
 - مدى تنوع المهام.
 - العمل بروح الفريق(الحربي، 2019).

ويمكن الإشارة اخيرا بان للتمكين الاداري الدور الكبير في تحسين مستوى الرضا الوظيفي ، فكلما كان التمكين الاداري متوفر وبصورة تساعد على تسيير امور العمل كلما ساعد ذلك على زيادة مستوى الرضا لدى المديرين ، وان سبب الكثير من الاخطاء التي تقع فيها بعض الادارات يعود الى ضعف مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها نتيجة التوجه لمركزية القرار وعدم اشرافهم في اتخاذ القرارات التي تخص سير العمل، فالمدير عندما يتم تمكسه واشراكه في اتخاذ القرار في مؤسسته سيرفع مستوى الرضا لديه وهذا ينعكس على ادائه وفعالية العمل الذي يقوم به.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية

- **وقام الحربي(2019)** بدراسة هدفت التعرف الى واقع التمكين الاداري لدى مديري مدارس ادارة التعليم في محافظة الرس بالملكة العربية السعودية، اضافة الى تحديد الفروق في التمكين الاداري تبعا الى متغيرات الجنس، والمرحلة الدراسية، والخبرة، والمؤهل العلمي. وتكونت عينة الدراسة من (155) مديرا ومديرة، وتم استخدام استبانة مكونة من 4 مجالات و 17 فقرة لقياس التمكين الاداري. وتوصلت الدراسة ان مستوى التمكين الاداري كان متوسطا ، ولا توجد فروق في التمكين الاداري تعزى الى متغيرات الجنس، والمرحلة الدراسية، والخبرة، بينما كانت الفروق دالة احصائيا تبعا للمؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس فاعلي.

- 1- وبدراسة قامت العثمان والعريفي (2019) بدراسة بعنوان **واقع التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الابتدائية في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات**، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (79) معلمة. وظهرت نتائج الدراسة ان مديرات المدارس الابتدائية في شمال مدينة الرياض يمارسن التمكين الإداري بدرجة متوسطة ، اضافة الى انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الابتدائية في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات تعزى الى متغيرات التخصص، ونوع الادارة، وسنوات الخبرة، والبرامج التدريبية. وان اكثر معوقات التمكين الإداري كانت تفضيل الادارة العليا للنمط التقليدي في ادارة المدارس.
- 2- وقام **المطري (2019)** بدراسة هدفت التعرف الى **العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في وزارة الاسكان بمدينة الرياض**، ولتحقيق ذلك اجريت الدراسة على عينة قوامها (223) موظفا، وتوصلت الدراسة ان مستوى التمكين الإداري متوسط ، والالتزام التنظيمي مرتفع، ووجود علاقة ايجابية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي. واوصت الدراسة بعدة توصيات ، من اهمها: منح المزيد من الحرية والصلاحيات في العمل، وربط التمكين الإداري باهداف ورؤية المملكة العربية السعودية 2030.
- 3- دراسة دراوشة (2019) هدفت إلى **الكشف عن مستوى الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتمكين الإداري** ، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي ، وتكونت عينة الدراسة من 164 من القيادات الأكاديمية . أظهرت النتائج أن مستوى كل من الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والتمكين الإداري كتن متوسطا. وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والتمكين الوظيفي . وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام وتطور وتنمية مفهوم الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات وتعزيزها ، وكذلك التمكين الإداري من خلال عقد الدورات والندوات والمحاضرات الهادفة .
- 4- قام **الحراشة والشرفات (2019)** هدفت تعرف درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت. وتم اختيار عينة بالطريقة الطبقية وتكونت من (164) عضوا من أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: إن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت جاءت مرتفعة وجاء ترتيب المجالات على النحو الآتي : (وضوح الهدف، والمكانه، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة) على التوالي، وجاءت درجة ممارسة إدارة المواهب منخفضة في جميع المجالات. وأشارت النتائج وجود علاقة طردية بين مجالات التمكين الإداري ومجالات إدارة ، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات التمكين الإداري، وكذلك في جميع مجالات إدارة المواهب تعزى لمتغير الجنس. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات تعزى لمتغير الكلية في ثلاثة مجالات من مجالات التمكين الإداري وهي مجال وضوح الهدف، ومجال المكانه، ومجال المشاركة في اتخاذ القرار، وكذلك في جميع مجالات إدارة المواهب.
- 5- دراسة (عويضة، 2008) بعنوان " **اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية في محافظات غزة** " وقد هدفت الدراسة الى تحديد اثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية ، وتحديد مستوى وتحليل وتقييم الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي وذلك طبقا للمتغيرات الشخصية ، ومعرفة المشاكل والعوامل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي في المنظمات الاهلية في محافظات غزة، والبحث عن كيفية تحسين

الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية . وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية بمحافظات غزة والتي عددها (1061) منظمة ، حيث هذه الدراسة على عينة قدرها (80) منظمة اهلية اي حوالي (6%) من مجتمع الدراسة الاصلي ، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (360) موظف تراوحت بين (مدير مؤسسة، ومدير الفرع، ورئيس قسم او منسق، وموظف اداري وفني ، وعامل) وقد استخدم الباحث الاستبانة اداة لجمع البيانات ، وقد اظهرت النتائج ان هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الاهلية بمحافظات غزة يقدر 81.76% عبرت عنه العينة المستطلعة اراءها ، وان هناك مستوى جيد نسبيا لاجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الاهلية بمحافظات غزة 72.65% ، وكذلك وجود علاقة ايجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في اعمالهم ومنظماتهم الاخرى ، كما اظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابة المبحوثين حول اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الاهلية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغيرات الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، عدد الابناء ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، مكان العمل ، المسمى الوظيفي ، الراتب .

وقد اوصى الباحث في دراسته ضرورة القيام بتعزيز الرضا عن الوظيفة من خلال العمل على تحسين نظام الاجور ، ووضع نظام الحوافز كذلك اعادة صياغة نظام الترقيات المطبق بالاضافة الى وضع نظام عادل لتقييم الموظفين والعمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين ، كذلك تعزيز اهتمام ادارة المنظمات الاهلية بالاساليب الادارية الحديثة في التعامل مع الموظفين ، وتفعيل وتعزيز العلاقات الانسانية بين العاملين في هذخ المنظمات ، وضرورة العمل على تحسين بيئة العمل ووضع نظام خاص يعالج مشاكل الموظفين وشكاويهم وتعزيز ثقافة الانتماء للعمل والولاء للمنظمة.

6- دراسة (محيسن، 2004) دراسة بعنوان "مدى الرضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن انظمة

التعويض والتحفيز"، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى رضا العاملين عن تعويضات وحوافز العمل في ظل الانظمة التعويضية المختلفة في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة ، وقد اجريت هذه الدراسة على جميع الموظفين ما بين الدرجة الخامسة والدرجة الثانية عشر والبلغ عددهم 990، واستنتج من ذلك العاملين في حقل التعليم ، وقدرت عينة الدراسة 254 موظف اي 26% من مجتمع الدراسة موزعين على الانظمة التقاعدية ، وقد توصلت الدراسة الى ان درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي وكالة الغوث كانت متدنية حيث وصلت 58.8%، ولوجود فروقات في مستوى الرضا العام عن التعويضات والحوافز ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات الراتب والعمر وسنوات الخبرة والحالة الاجتماعية ومكان السكن، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير عدد العاملين في مستوى الرضا العام عن حوافز العمل ، وان العاملين وفق النظام التقاعدي A هو اكثر رضا من العاملين وفق النظام التقاعدي X ، اما العاملين وفق النظام التقاعدي X اكثر رضا من العاملين وفق النظام التقاعدي Z وقد اوصى الباحث بضرورة توحيد الانظمة التقاعدية في وكالة الغوث ، وبالعامل على تحسين رواتب الموظفين عبر اجراء مسح ميداني لمعدلات الاجور ومقارنتها بمعدلات غلاء المعيشة ، وباعادة النظر في نظام ترقية الموظفين المعمول به في وكالة الغوث الدولية .

الدراسات الأجنبية

1- دراسة جوده(2012): An Analysis of the Relationship between Trust and Employee Empowerment: Afield Study

تحليل العلاقة بين الثقة وتمكين الموظف: دراسة ميدانية-عمان
هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية ومستوى تمكين الموظفين ، بالإضافة الى ذلك سعت الى تحقيقي العلاقة بين ابعاد الثقة التنظيمية والعلاقات الشخصية ، وابعاد التمكين للموظفين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على اداة الاستبانة، وتم اختيار عينة الدراسة من (206) موظفا من العاملين في خمس من الصحف والشركات المصنعة للورق المقوى المدرجة في بورصة عمان.

وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- مستوى تمكين الموظفين بجميع ابعاده اقل من المتوسط (بدرجة قليلة) .
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية كبيرة بين الثقة التنظيمية وتمكين الموظفين.

2- دراسة دارلينجتون (2007) Employee empowerment as an effective tool to increase administrative efficacy in the local Government Area of Umunneochi, Nigeria.

تمكين الموظفين بوصفه اداة فعالة لزيادة الفعالية الادارية في منطقة الحكومة المحلية امونيوتشي، في نيجيريا

هدفت هذه الدراسة الى تقييم معرفة الاداريين لمفهوم تمكين الموظفين والتعرف الى الخصائص الرئيسية ومزايا برنامج تمكين الموظف، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على المقابلة كاداة للدراسة حيث تم اختيار عينة الدراسة (270) موظفا. وكانت نتائج الدراسة كما يلي

- على الرغم من ان العاملين يرغبون بالمزيد من المشاركة في مجال صنع القرار والسلطة الادارية اللامركزية ، الا ان المسؤولين غير مدركين لمفاهيم التمكين مما افقدهم القدرة على تنفيذ وتسهيل عملية ممارسة التمكين الاداري للموظفين .

3- دراسة بينتيا وانجيلاش (2011) Teachers motivation and satisfaction for professional activity in Romania

هدفت هذه الدراسة الى معرفة ما اذا كان هناك اختلافات بين الجنسين في مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين ، ومعرفة اثر الموقف المهني على الرضا الوظيفي ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمد الباحث على الاستبانة كاداة رئيسية للدراسة، وتم اختيار عينة الدراسة بصورة العينة الطبقية (122) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية والعليا في رومانيا. وكانت النتائج كما يلي

- هناك تأثير للمواقف المهنية على احساس المعلمين بالرضا الوظيفي
- الرضا الوظيفي له اثر على تنظيم البئة التعليمية لتحسين الدافعية لدى المعلمين.

4- دراسة اختار واخرون (2011): A comparative study of job satisfaction in public and private school teachers at secondary level

هدفت هذه الدراسة الى مقارنة مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس العامة الخاصة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المقارن، واعتمد على الاستبانة كاداة رئيسية للدراسة ، وتم اختيار عينة الدراسة بصورة العينة القصدية وقوامها (150) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في مدارس لاهور باكستان.

وكانت النتائج كما يلي

- ان المعلمات في المدارس كانوا راضين عن وظائفهم ويشعرون بالارتياح مقارنة بالمعلمين الذكور .
 - ان المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة يشعرون بالارتياح والرضا الوظيفي.
- منهج الدراسة:**

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فهو المنهج المناسب لهذه الدراسة التحليلية، وذلك لأن المنهج الوصفي والذي يعرف " بأنه أسلوب من أساليب التحليل المتركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، أو فترة أو فترات زمنية معينة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. كما يمكن تعريفه بأنه وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطويرا يشمل عدة فترات زمنية" (العروصي، 2015) لهذا فقد ارتأت الباحثة أن المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب لهذه الدراسة ويحقق أهدافها بالشكل الذي يضمن الدقة والموضوعية.

مجتمع الدراسة

سيتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي كليات الرياضة في القدس حيث بلغ عددهم (38) موظف

عينة الدراسة:

قامت الباحثة بحساب عينة الدراسة حسب موقع حساب العينات www.surveysystem.com، وبما ان المجتمع يعتبر من المجتمعات الصغيرة لذلك سيتم اخذ نسبة 30% من مجتمع الدراسة بهامش خطأ 5%، كما تم التأكد أن العينة تمثل جمهور الدراسة من خلال تطبيق معادلة Slovin، وبذلك شملت عينة الدراسة (14) موظف من موظفي كليات الرياضة في القدس ، وتم اختيار أفراد العينة بطريقة العينة القصدية حيث واخذ بعين الاعتبار المنصب الوظيفي والخبرة والمؤهل العلمي والعمر والقدرة والاستعداد لتعبئة الاستبانة وفهم مضمونها من قبل افراد مجتمع الدراسة بالإضافة إلى ضمان التنوع المطلوب كما يظهر في مجتمع الدراسة وهذا ما يعرف بالقصد بغرض التمثيل ، وقد تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة واسترجع منها 14 استبانة والجدول (2) يبين وصف عينة الدراسة وخصائصها الديموغرافية تبعاً لمتغيراتها الضابطة

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة تبعا لمتغيراته الديمغرافية بالأرقام والنسب المئوية (ن=14)

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
المنصب الوظيفي	اداري	3	21.43
	اكاديمي	11	78.57
	الدرجة الكلية	14	100
سنوات الخبرة	5-1	4	28.57
	10 - 6	5	35.71
	11 فاكتر	5	35.71
	الدرجة الكلية	14	100
المؤهل العلمي	دبلوم	2	14.29
	بكالوريوس	9	64.29
	ماجستير	3	21.43
	الدرجة الكلية	14	100
العمر	30-26	7	50
	35-31	2	14.29
	41 فاكتر	5	35.71
	الدرجة الكلية	14	100

أداة الدراسة:

بعد إطلاع الباحثة على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها، قامت ببناء الاستبانة التي تكونت من ثلاثة أقسام كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2): يوضح أقسام أداة الدراسة الرئيسية

رقم القسم	عنوان القسم	عدد الفقرات
الأول	البيانات الشخصية والمتغيرات الديموغرافية	4
الثاني	التمكن الإداري	15
الثالث	الرضا الوظيفي	13

وفيما يلي وصفا تفصيليا لبناء مقياس الدراسة وخصائصه السيكومترية:

مقياس التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس:

بعد الاطلاع على العديد من المقاييس العربية والأجنبية، استخدمت الباحثة مقياس التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس بصورته الاولى، ومن ثم تم تعديله ليصبح بصورته النهائية في الملحق رقم (2) والمكون من (28) فقرة، والجدول رقم (3) يوضح توزيع فقرات مقياس التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس على الأبعاد:

جدول (3) يوضح توزيع فقرات المقياس على الأبعاد

الرقم	محاور الدراسة	البعد	الفقرات	عدد الفقرات
1.	المحور الأول (المتغير المستقل)	التمكين الاداري	15-1	15
2.	المحور الثاني (المتغير التابع)	الرضا الوظيفي	28-16	13

دلالات صدق وثبات مقياس التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس .

لقد تحقق لمقياس التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس دلالات الصدق والثبات الآتية:

أولاً : صدق المحتوى:

تم عرض المقياس في صورته الأولى على عدد من المحكمين المتخصصين في المجال، وذلك لتعديل ما يرونه مناسباً على بنود المقياس، إما بالحذف أو الإضافة أو التعديل، وقد كانت نسبة موافقة المحكمين على فقرات المقياس لا تقل عن (85%) مما يعني أن المقياس صالح للتطبيق على عينة الدراسة وقد أصبح المقياس بصورته النهائية كما هو مبين في ملحق رقم (2).

ثانياً: صدق البناء (صدق الاتساق الداخلي):

للتحقق من صدق بناء مقياس التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس تم تطبيقه على مجتمع الدراسة والمكون من (14) موظفاً باختلاف مناصبهم وخبرتهم ومؤهلاتهم العلمية والعمر، وباستخدام معامل التحليل العاملي لقياس درجة التشبع (**one factor analysis**) تم استخراج قيم المعاملات كما هو مبين في الجدول (4).

الجدول (4) قيم معاملات التحليل العاملي (one factor analysis) لمقدار صدق الاداة ودرجة التشبع وذلك لفقرات مقياس التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس .

المحور الأول (المتغير المستقل) : التمكين الاداري		المحور الثاني (المتغير التابع): الرضا الوظيفي	
رقم الفقرة	معامل التحليل العاملي	رقم الفقرة	معامل التحليل العاملي
1.	0.99	16.	0.79
2.	0.83	17.	0.94
3.	0.89	18.	0.92
4.	0.91	19.	0.94
5.	0.88	20.	0.98
6.	0.94	21.	0.87
7.	0.87	22.	0.95
8.	0.91	23.	0.78
9.	0.91	24.	0.68
10.	0.88	25.	0.86
11.	0.96	26.	0.96
12.	0.85	27.	0.97
13.	0.86	28.	0.92
14.	0.91		
15.	0.85		

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (5.4) أن قيم 2 معاملات التحليل العاملي بين الفقرات ومقدار تشبع كل منها، تراوحت ما بين (0.68 - 0.99). وقد تم اعتماد معيار لقبول الفقرة بأن لا يقل معامل تشبعها ككل عن (0.50) (ابو فايد، 2016). كما تم استخراج معاملات الارتباط بين ابعاد المحور الأول (المتغير المستقل) ببعضها والدرجة الكلية للتمكين الاداري وبين ابعاد المحور الثاني (المتغير التابع) والدرجة الكلية لبعد الرضا الوظيفي ، باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما هو مبين في الجدول (5)

جدول (5) قيم معاملات الارتباط بين ابعاد المحور الأول (المتغير المستقل) والمحور الثاني (المتغير التابع) ببعضها والدرجة الكلية اي التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي وعلاقتها مع الدرجة الكلية باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الدرجة الكلية	الرضا الوظيفي	التمكين الاداري	النُبة ومستوى الدلالة
0.874**	0.51	1	التمكين الاداري
0	0.06		مستوى الدلالة
14	14	14	العدد
0.865**	1	0.51	الرضا الوظيفي
0		0.06	مستوى الدلالة
14	14	14	العدد
1	0.865**	0.874**	الدرجة الكلية
	0	0	مستوى الدلالة
14	14	14	العدد

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

** دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (5) أن قيم معاملات الارتباط البينية للتمكين الاداري والرضا الوظيفي والدرجة الكلية للابعاد تراوحت بين (0.51 - 0.865**) وهذا يشير الى قوة وتربط لمحاو الاستبانة (المحور الأول) (المتغير المستقل) والمحور الثاني (المتغير التابع) والمجال الكلي).

ثبات المقياس:

تم استخدام ثبات التجانس الداخلي (Consistency)، وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في أداة الدراسة، ومن أجل تقدير معامل التجانس استخدمت الباحثة معادلة (كرونباخ الفا) (Cronbach Alpha) بحساب ثبات المقياس والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6): ثبات أداة الدراسة المتعلقة بالتمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس

الرقم	البعد	معامل كرونباخ ألفا
1.	التمكين الإداري	0.83
2.	الرضا الوظيفي	0.76
	المجال الكلي	0.86

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (6) أن أدنى قيمة لمعامل كرونباخ ألفا كانت للرضا الوظيفي ، وبلغت (0.76)، وأعلى قيمة لمعامل كرونباخ ألفا كانت للتمكين الإداري ، وبلغت (0.83). وبلغت قيمة معامل (الاتساق الداخلي) للمقياس ككل (0.86). وتري الباحثة أن هذه القيم تعد مؤشراً على ثبات المقياس بما يسمح باستخدامه لأغراض الدراسة الحالية.

طريقة تصحيح مقياس الدراسة:

يحتوي المقياس على (28) فقرة، أمام كل فقرة خمس اختيارات هي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة ، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً) وقيمها (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي بذات الترتيب، وذلك تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتتراوح الدرجة الكلية للاستجابة على مقياس التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس ما بين (1-140) درجة، حيث أن الدرجة (1) تمثل الحد الأدنى من مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس ، والدرجة (100) تمثل الحد الأعلى من مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس ولتفسير الدرجات تم توزيع المدى على المستويات التالية كما هو مبين في جدول (7):

جدول (7): مفتاح التصحيح

الدرجة	الوسط الحسابي
منخفضة جداً	اقل من 1.8
منخفضة	1.8-2.59
متوسطة	2.6-3.39
مرتفعة	3.4-4.19
مرتفعة جداً	4.2 فما فوق

- نتائج الدراسة
- المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الرئيس

ما التمكن الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس ؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجالات الدراسة، والجداول التالية توضح ذلك:

أولاً: محور التمكن الإداري

جدول (8): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التمكن الإداري مرتبة ترتيباً تنازلياً

الدرجة	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
مرتفعة جداً	94.29%	9.94%	0.47	4.71	تحفزي إدارة عملي على تحمل المسؤولية وحسن القيام بها.	4.
مرتفعة جداً	91.43%	11.23%	0.51	4.57	تتطلب طبيعة العمل على التعاون بين الموظفين.	6.
مرتفعة جداً	88.57%	14.59%	0.65	4.43	أهتم بتنمية سلوكي الإبداعي بالاستفادة من تجارب الآخرين.	15.
مرتفعة جداً	88.57%	11.60%	0.51	4.43	تحترم إدارة العمل الآراء المختلفة للموظفين.	5.
مرتفعة جداً	87.14%	11.41%	0.50	4.36	توفر إدارة العمل الإمكانات المادية اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة.	13.
مرتفعة جداً	87.14%	11.41%	0.50	4.36	تشجع إدارة العمل الأفكار الإبداعية المقدمة من الموظفين.	12.
مرتفعة جداً	85.71%	14.26%	0.61	4.29	امتلك مهارات إدارية متميزة تساعد في تسيير الأعمال.	14.
مرتفعة جداً	85.71%	14.26%	0.61	4.29	تساعدني الأنظمة في مكان عملي بتطوير مهاراتي الوظيفية.	2.
مرتفعة جداً	84.29%	13.74%	0.58	4.21	توفر إدارة العمل للموظفين الاستقرار الوظيفي.	8.
مرتفعة جداً	84.29%	13.74%	0.58	4.21	تسود الثقة المتبادلة بين الموظفين في العمل.	7.
مرتفعة جداً	84.29%	19.03%	0.80	4.21	يتطلب عملي امتلاك مهارات إدارية عالية.	1.
مرتفعة	82.86%	12.90%	0.53	4.14	يوفر رؤسائي في العمل الفرص الكافية لتطوير مهاراتي المهنية.	3.
مرتفعة	82.86%	12.90%	0.53	4.14	تهتم إدارة العمل بتوفير فرص جيدة للنمو المهني للموظفين.	9.
مرتفعة	81.43%	17.93%	0.73	4.07	تتيح إدارة العمل فرص للتعاون بين الموظفين.	11.
مرتفعة	80%	16.98%	0.68	4	تتيح إدارة العمل فرص التعلم واكتساب خبرات جديدة في مجال الوظيفة.	10.
مرتفعة جداً	85.90%	13.65%	0.59	4.30	الدرجة الكلية	

- يشير الجدول (8) بأن الدرجة الكلية لفقرات مجال التمكين الإداري تظهر درجة مرتفعة جدا لاتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.30) والانحراف المعياري الكلي (0.59) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (13.65%)، ورتبت الفقرات تنازليا حيث كان اقل معامل اختلاف لصالح الفقرة (تحفزي إدارة عملي على تحمل المسؤولية وحسن القيام بها.) بمتوسط حسابي (4.71) وانحراف معياري (0.47) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (9.94%)، كما كان اعلى معامل اختلاف لصالح الفقرة (يتطلب عملي امتلاك مهارات إدارية عالية) بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.80) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (19.03%).
- **ثانيا: محور الرضا الوظيفي**

جدول (9): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرضا الوظيفي مرتبة ترتيبا تنازليا

الدرجة	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
مرتفعة جدا	92.86%	10.71%	0.50	4.64	يراعي رؤسائي في العمل ظروف في الخاصة.	11.
مرتفعة جدا	92.86%	10.71%	0.50	4.64	يساعدني رؤسائي في حل المشكلات التي تواجهني في العمل.	12.
مرتفعة جدا	91.43%	11.23%	0.51	4.57	يتقبل رؤسائي مقترحاتي حول تطوير العمل.	13.
مرتفعة جدا	91.43%	14.14%	0.65	4.57	أرى أن علاقتي مع الزملاء والرؤساء في العمل يسودها الود والمحبة.	10.
مرتفعة جدا	90%	11.53%	0.52	4.50	أشعر بالرضا عن التجهيزات المتوفرة في مكان العمل.	4.
مرتفعة جدا	88.57%	14.59%	0.65	4.43	أحب عملي رغم الأعباء الإضافية.	1.
مرتفعة جدا	84.29%	13.74%	0.58	4.21	يمتاز عملي بوضوح الإجراءات.	3.
مرتفعة	80%	16.98%	0.68	4	توفر بيئة عملي الراحة والطمأنينة.	2.
مرتفعة	71.43%	18.09%	0.65	3.57	يغطي الراتب الاحتياجات الأساسية والأسرية.	5.
مرتفعة	70%	24.42%	0.85	3.50	الإجازة التي أحصل عليها من عملي مناسبة لي.	9.
متوسطة	65.71%	25.12%	0.83	3.29	يتناسب الراتب مع الجهد المبذول.	6.
ضعيفة	52.86%	31.86%	0.84	2.64	يوفر الراتب قسطاً من الرفاه الاجتماعي.	7.
ضعيفة	40%	58.83%	1.18	2	أقاضي مكافأة شهرية مناسبة على راتبي.	8.
مرتفعة	77.80%	17.64%	0.69	3.89	الدرجة الكلية	

- يشير الجدول (9) بأن الدرجة الكلية لفقرات مجال الرضا الوظيفي تظهر درجة مرتفعة لاتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.89) والانحراف المعياري الكلي (0.69) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (17.64%)، ورتبت الفقرات تنازليا حيث كان اقل معامل اختلاف لصالح الفقرة (يراعي رؤسائي في العمل ظروفى الخاصة). بمتوسط حسابي (4.64) وانحراف معياري (0.50) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (10.71%)، كما كان اعلى معامل اختلاف لصالح الفقرة (أتقاضى مكافأة شهرية مناسبة على راتبي) بمتوسط حسابي (2) وانحراف معياري (1.18) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (58.83%).

ثانيا: الاجابة عن سؤال الدراسة الثاني والذي نصه:

هل توجد درجة مرتفعة للتمكين الاداري والرضا الوظيفي؟

لقد تبين ان التمكين الاداري كان مرتفعا جدا بينما كان محور الرضا الوظيفي كان مرتفعا لذلك فانه من المتوقع ان تكون الدرجة الكلية للمقياس مرتفعة ايضا وذلك من خلال استخراج المتوسط الحسابي العام لمقياس الدراسة والذي يقيس التمكين الاداري وواقع الرضا الوظيفي معا.

جدول (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس

الدرجة	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة جدا	85.90%	13.65%	0.59	4.30	محور التمكين الاداري
مرتفعة	77.80%	17.64%	0.69	3.89	محور الرضا الوظيفي
مرتفعة	81.85%	15.65%	0.64	4.10	المجال الكلي

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (10) أن محور الرضا الوظيفي قد حاز على اعلى معامل اختلاف وكان متوسطه الحسابي يساوي (3.89)، في حين حصل محور التمكين الاداري على اقل معامل اختلاف حيث كان المتوسط الحسابي (4.30). أما درجة المجال الكلي كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.10). وهذا ما يجيب عن سؤال الدراسة الثاني.

النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الاداري وبالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس

جدول رقم (11) نتائج اختبار Pearson Correlation لمعرفة العلاقة بين التمكين الإداري و الرضا الوظيفي

العلاقة	معامل ارتباط بيرسون	العدد	مستوى الدلالة	الدلالة
العلاقة بين التمكين الإداري و الرضا الوظيفي	0.51	14	0.06	غير دال احصائيا

بالاستناد إلى **نتائج اختبار Pearson Correlation** تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وهي بذلك غير دالة إحصائية ، لذا فإننا نقبل الفرضية المتجهة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة بين التمكين الإداري و الرضا الوظيفي وبذلك توجد علاقة بين التمكين الإداري و الرضا الوظيفي الا ان هذه العلاقة متوسطة وطردية فكلما زاد التمكين الإداري زاد الرضا الوظيفي

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس تبعا لمتغيرات الدراسة الديمغرافية (المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر)

ولفحص هذه الفرضية قامت الباحثة بفحص فرضيات المتغيرات الديمغرافية منفصلة كل على حدا وهي مبينة في الفرضيات من (الفرضية الفرعية الأولى - الفرضية الفرعية الرابعة) كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس تبعا لمتغير المنصب الوظيفي

جدول رقم (11) نتائج اختبار Independent Samples Test التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس تبعا لمتغير المنصب الوظيفي

المجال	المنصب الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المحور الأول (المتغير المستقل) : (التمكين الإداري)	إداري	3	3.84	0.04	4.06	0.0**
	أكاديمي	11	4.42	0.24		
المحور الثاني (المتغير التابع) : (الرضا الوظيفي)	إداري	3	3.82	0.36	0.37	0.72
	أكاديمي	11	3.91	0.37		
المجال الكلي	إداري	3	3.83	0.18	2.02	0.07
	أكاديمي	11	4.18	0.28		

** دال احصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$)

بالاستناد إلى اختبار **Independent Samples T- Test** تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية على المحور الثاني والكلية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس تبعاً لمتغير **المنصب الوظيفي**. بينما تبين أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من 0.05، وهي بذلك دالة إحصائية على المحور الأول (المتغير المستقل) وتكون الفروق جوهرية ولصالح الأكاديمي على الإداري.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	سنوات الخبرة	المجال	
4.33	0.36	4	5-1	المحور الأول (المتغير المستقل) : (التمكين الإداري)	
4.35	0.38	5	10 -6		
4.21	0.29	5	11 فأكثر		
4.30	0.32	14	الدرجة الكلية		
4.04	0.44	4	5-1	المحور الثاني (المتغير التابع): (الرضا الوظيفي)	
3.86	0.43	5	10 -6		
3.80	0.24	5	11 فأكثر		
3.89	0.36	14	الدرجة الكلية		
4.20	0.29	4	5-1	المجال الكلي	
4.12	0.37	5	10 -6		
4.02	0.25	5	11 فأكثر		
4.11	0.29	14	الدرجة الكلية		

جدول رقم (13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance), حول التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول (المتغير المستقل) (التمكين الإداري)	بين المجموعات	0.05	2	0.03	0.22	0.80
	داخل المجموعات	1.29	11	0.12		
	المجموع	1.34	13			
المحور الثاني (المتغير التابع): (الرضا الوظيفي)	بين المجموعات	0.13	2	0.07	0.47	0.64
	داخل المجموعات	1.54	11	0.14		
	المجموع	1.68	13			
المجال الكلي	بين المجموعات	0.07	2	0.03	0.36	0.70
	داخل المجموعات	1.06	11	0.10		
	المجموع	1.13	13			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، على المحور الأول (المتغير المستقل) والثاني والكلي وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس تبعا لمتغير سنوات الخبرة .

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس تبعا لمتغير العمر

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس تبعا لمتغير العمر

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول (المتغير المستقل): (التمكين الإداري)	30-26	7	4.27	0.33
	35-31	2	4.50	0.52
	41 فأكثر	5	4.25	0.29
	الدرجة الكلية	14	4.30	0.32
المحور الثاني (المتغير التابع): (الرضا الوظيفي)	30-26	7	3.88	0.37
	35-31	2	4.27	0.49
	41 فأكثر	5	3.75	0.23

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.36	3.89	14	الدرجة الكلية	المجال الكلي
0.26	4.09	7	30-26	
0.51	4.39	2	35-31	
0.25	4.02	5	41 فأكثر	
0.29	4.11	14	الدرجة الكلية	

جدول رقم (15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance), حول التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس تبعا لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول (المتغير المستقل) (التمكين الإداري)	بين المجموعات	0.10	2	0.05	0.44	0.66
	داخل المجموعات	1.24	11	0.11		
	المجموع	1.34	13			
المحور الثاني (المتغير التابع): (الرضا الوظيفي)	بين المجموعات	0.38	2	0.19	1.62	0.24
	داخل المجموعات	1.30	11	0.12		
	المجموع	1.68	13			
المجال الكلي	بين المجموعات	0.20	2	0.10	1.21	0.34
	داخل المجموعات	0.92	11	0.08		
	المجموع	1.13	13			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، على المحور الأول (المتغير المستقل) والثاني والكلي وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس تبعا لمتغير العمر .

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس تبعا لمتغير المؤهل العلمي

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التمكن الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.52	4.23	2	دبلوم	المحور الأول (المتغير المستقل) : (التمكن الإداري)
0.35	4.35	9	بكالوريوس	
0.14	4.18	3	ماجستير	
0.32	4.30	14	الدرجة الكلية	
0.44	3.85	2	دبلوم	المحور الثاني (المتغير التابع) : (الرضا الوظيفي)
0.42	3.93	9	بكالوريوس	
0.12	3.79	3	ماجستير	
0.36	3.89	14	الدرجة الكلية	
0.48	4.05	2	دبلوم	المجال الكلي
0.32	4.15	9	بكالوريوس	
0.09	4	3	ماجستير	
0.29	4.11	14	الدرجة الكلية	

جدول رقم (17) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance), حول التمكن الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول (المتغير المستقل) (التمكن الإداري)	بين المجموعات	0.07	2	0.04	0.32	0.73
	داخل المجموعات	1.27	11	0.12		
	المجموع	1.34	13			
المحور الثاني (المتغير التابع) : (الرضا الوظيفي)	بين المجموعات	0.05	2	0.02	0.16	0.86
	داخل المجموعات	1.63	11	0.15		
	المجموع	1.68	13			
المجال الكلي	بين المجموعات	0.06	2	0.03	0.31	0.74
	داخل المجموعات	1.07	11	0.10		
	المجموع	1.13	13			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، على المحور الأول (المتغير المستقل) والثاني والكلي وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة حول التمكن الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس تبعا لمتغير المؤهل العلمي

■ مناقشة النتائج

1- درجة المجال الكلي كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.10). كما أن محور الرضا الوظيفي قد حاز على أعلى معامل اختلاف وكان متوسطه الحسابي يساوي (3.89)، في حين حصل محور التمكين الإداري على أقل معامل اختلاف حيث كان المتوسط الحسابي (4.30).

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن كليات الرياضة في القدس تعتبر من المؤسسات الرائدة في فلسطين وقادرة على تحقيق الكفاءة في العمل من خلال تحسين رضا الموظفين عن قائدهم فيها كما أن لديها تجارب عملية في العملية الإدارية وهذا بدوره يدل على التواصل المتين بين الإدارة والموظفين مما يزيد من كفاءتهم ويحسن ويطور ادائهم في العمل.

وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحراشة والشرفات (2019) بينما تعارضت النتيجة مع نتيجة دراسة الحربي (2019) و العثمان والعريفي (2019) وظهرت نتائج الدراسة أن مديرات المدارس الابتدائية في شمال مدينة الرياض يمارسن التمكين الإداري بدرجة متوسطة ، وكذلك دراسة المطري (2019) حيث بينت الدراسة أن مستوى التمكين الإداري متوسط

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة بين التمكين الإداري و الرضا الوظيفي إلا أن هذه العلاقة متوسطة وطردية فكلما زاد التمكين الإداري زاد الرضا الوظيفي. وهذه النتيجة ايجابية لذلك لا بد من إدامتها والبحث عن مجالات أخرى تعزز من مستواها لدى كليات الرياضة في القدس ، وبالتالي التشجيع على تحفيز الرضا لدى العاملين، كما أن هذه العلاقة بحاجة الى عناية أكبر من قبل المسؤولين في كليات الرياضة في القدس ، كأن يعموا على توسيع نطاق السلطة بشكل أكبر مثل تحفيز المشاركة في إتخاذ القرار لدى موظفي كليات الرياضة في القدس ولابد من المحافظة على هذا المستوى وتدعيمه لمستوى التحفيز الذاتي لدى كليات الرياضة في القدس مع ضرورة التنوع في هذه الحوافز كما أن هذه النتيجة تشير الى أن بيئة العمل لدى كليات الرياضة في القدس معافيه وسليمه وهذا من شأنه يؤدي من شعور العاملين بالرضا الوظيفي وبالتالي يستثيرهم نحو زيادة الأداء .

وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحراشة والشرفات (2019) بينما تعارضت النتيجة مع نتيجة دراسة الحربي (2019) و العثمان والعريفي (2019)

3. نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة حول التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس تبعا لمتغير المنصب الوظيفي. بينما تبين أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من 0.05، وهي بذلك دالة إحصائيا على المحور الأول (المتغير المستقل) وتكون الفروق جوهرية ولصالح الأكاديمي على الإداري

ومما يفسر حصول ذلك أن العلاقة الحسنة مع رؤساء العمل تعتبر أهم العناصر التي غالبا ما تتطلع إليها القيادات التربوية لا سيما في كليات الرياضة في القدس وكونها كليات أكاديمية أكثر من كونها إدارة مؤسسية عادية فقد كانت الفروق لصالحها، حيث يحرص الإداريون على الالتزام بالقوانين والأنظمة "

وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المطري (2019) بوجود علاقة ايجابية بين التمكين الاداري والالتزام التنظيمي وكذلك دراسة دراوشة (2019) دراسة (محيسن، 2004) وقد توصلت الدراسة الى ان درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي وكالة الغوث كانت متدنية حيث وصلت 58.8%

3- نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة حول التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس تبعا لمتغير سنوات الخبرة. وترى الباحثة ان سبب هذه النتيجة كان لأن جميع من يتم ترشيحهم للإدارة في كليات الرياضة في القدس يتم تدريبهم على العمل الإداري والأنظمة التي سوف يتبعونها، إضافة إلى ارتباطهم بالتشريعات الوزارية المرتبطة بعملهم الإداري دون النظر إلى الخبرة.

وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحربي (2019) و العثمان والعريفي (2019) و دراسة (عويضة، 2008) بينما تعارضت مع دراسة (محيسن، 2004).

4- نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة حول التمكين الاداري وعلاقته - بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس تبعا لمتغير العمر وترى الباحثة ان المبحوثين ينظرون إلى مهنة الإدارة على أنها تحقق لهم مكانة اكاديمية واجتماعية لذا يطمحون دائماً للوصول إلى وظائف أعلى منها مع تقدمهم بالعمر، اضافة إلى ان الموظفين يشعرون بالرضا الوظيفي مع تقدمهم بالعمر نظرا لسهولة العمل بسبب الخبرة. وقد تعارضت مع دراسة (محيسن، 2004)

5- نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس تبعا لمتغير المؤهل العلمي

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان الرضا الوظيفي للعاملين في كليات الرياضة في القدس لم يتأثر بالمؤهل العلمي للموظفين، وذلك لان التمكين الإداري ساعدهم على تحقيق هذا الرضا ودوره في زيادة الشعور بالرضا الوظيفي لدى الموظفين في كليات الرياضة في القدس إذ أنه بممارسة جوانب التمكين الإداري من خلال منح الموظفين الاداريين والأكاديميين مزيدا من الصلاحيات في إطار تدعيم الإدارة الذاتية للكلية من خلال المشاركة في صنع القرار بدلا من المسؤولية الفردية في صنعه من شأنه أن يساهم في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين في كليات الرياضة في القدس . وقد توافقت مع دراسة (عويضة، 2008) وتعارضت مع دراسة (محيسن، 2004)

■ التوصيات

من خلال نتائج الدراسة توصلت الباحثة إلى التوصيات الآتية

1. زيادة الاهتمام من قبل كليات الرياضة في القدس باجتذاب اكاديميين واداريين ذوي الخبرة والكفاءة العالية .
2. اشراك موظفي كليات الرياضة في القدس بالقرارات التي تتعلق باعمالهم في الكلية .
3. زيادة الاهتمام بنظام الحوافز المقدمة للعاملين في كليات الرياضة في القدس .
4. اتاحة الفرص العادلة لجميع العاملين في كليات الرياضة في القدس للالتحاق بالتدريب لتحسين ادائهم.
5. ينصح بان تقوم ادارة كليات الرياضة في القدس بتعزيز الاتصالات ما بين المستويات الإدارية

المراجع العربية

- افندي، عطية حسين ،(2003) . تمكين العاملين كمدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- باحدي قدور، و بديدة محمد (2014) اثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك قسم التنقيب، رسال ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح الجزائر.
- الحراشة، محمد عبود والشرفات محمد قاسم،(2019). درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، مؤتة للبحوث والدراسات، العلوم الانسانية، 34(4)، 161-206.
- الحربي، فهد جهز.(2019). واقع التمكين الاداري لدى مديري مدارس ادارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية. . دراسات العلوم التربوية،الجامعة الاردنية، 46(1)، 857-867.
- الدجني، اياد (2011) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية "مناهج وطرائق التدريس"، الجمهورية العربية السورية: جامعة دمشق.
- الدوري، زكريا مطلق (2018) أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الاعمال « دراسة ميدانية علي عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية، مجلة العلوم الإدارية في جامعة سيهان، السليمانية، المجلد 2، العدد 1
- الطعاني، حسن أحمد و السويحي، عمر سلطان(2013) التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، بحث منشور، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 40 ، ملحق 1، 2013.
- طيفور، هيفاء(2018). درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهن أنفسهن، بحث منشور، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية، المجلد : 2 العدد : 8 / سبتمبر 2018.
- العبد الله، معن احمد صالح، (2018)، اثر التمكين الاداري على الاداء الوظيفي: دراسة عن شركة HP في المملكة العربية السعودية ،رسالة ماجستير . الجامعة الافتراضية السورية .

- العثمان، اشواق بنت ابراهيم، و العريفي حصة بنت سعيد.(2019). واقع التمكين الاداري لدى مديرات المدارس الابتدائية في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، العدد (6) ، 169-201.
- العجرفي، فلاح بن خلف (2017) التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية، بحث منشور ، *المجلة الدولية للتربية*، المجلد (6)، العدد9، ايلول2017.
- عويضة، احمد ايهاب ، (2008)، اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية في محافظات غزة، رسالة ماجستير . الجامعة الاسلامية - غزة .
- المطيري، ضيف الله عبيد.(2019). العلاقة بين التمكين الاداري والالتزام التنظيمي في وزارة الاسكان في المملكة العربية السعودية، *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية*، غزة، 27(1)، 27-54.
- الملوك ، جلال سعد ، (2002)، اثر استراتيجية التمكين في تعزيز الابداع المنظمي ، دراسة تحليلية. جامعة الموصل ، اطروحة دكتوراة (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل ، العراق .
- النمر، سعود وخاشقجي، هاني وحمزوي، محمد ومحمود، محمد (2011) الإدارة العامة الآسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري الرياض

المراجع الأجنبية

- Akhtar, et.all (2010)." A comparative study of job satisfaction in public and private school teachers at secondary level", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Bentea, Cristina-Corina & Anghelache, Valerica (2012): " - Borowicz, Sharon,(2002), Dynamic Managing-Avirtual World: Developing Trust in A distance Manager Telecommuter Relationship, International Conferences of the Academy of Business Administrative Science(ABAS).Book. Darlington, M. (2007). Employee empowerment as an effective - tool to increase administrative efficacy in the Local Government Area of Umunneochi, Nigeria, Retrieved Spetmar 2, 8751, from Draft,Richard L,(2001) , Organization Theory and Design, South Western College Publisshing Ohio. Draft,Richard L,(2001) , Organization Theory and Design, South -Western College Publisshing Ohio. <http://gradworks.umi.com/18/12/1812111.html> Judeh,M.(2012). A An Analysis of the Relationship between Trust and Employee Empowerment: Afield Study, International Business Management Lashley, Conrad, (2001), Empowerment, First Published , Butterworth-Heinemann., London. Teachers' Motivation and satisfaction for professional activity", *Procedia Social and Behavioral Sciences*