

The Importance of Delegating Powers to Achieve Job Satisfaction: An Applied Study on Middle Management in the Office of Anbar Governorate

Muthanna Abdulwahab Juma'a Al-Maula

Department of Business Administration, College of Financial and Administrative Sciences, Maarif University,
Ramadi, Iraq

muthana.abdulwhab@uoa.edu.iq

KEYWORDS: Authorization of Powers, Job Satisfaction, Middle Management



<https://doi.org/10.51345/v37i1.1292.g628>

ABSTRACT:

The current research aims to demonstrate the role and importance of delegation of authority, in its three dimensions (administrative delegation, technical delegation, and financial delegation), as an independent variable in achieving job satisfaction, which is further defined by its dimensions of salaries and wages, promotion, work relationships, and working conditions as a dependent variable. The research problem was formulated as an attempt to diagnose the reality of administrative practices in government institutions and their ability to move away from centralization to enhance satisfaction among leadership staff. This research was applied at the middle management level in the Anbar Governorate Office. The researcher adopted the descriptive-analytical method, as it was suitable for the nature of the study. A purposive sample of (65) employees holding middle management positions was selected, and a questionnaire was the primary data collection tool. To analyze the responses and test the correlation hypotheses, the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used, relying on the simple correlation coefficient (Pearson's) and descriptive statistical analysis. The research concluded with a number of findings, most notably a statistically significant positive correlation between delegation of authority and job satisfaction. This confirms that the greater the level of authority granted to middle management, the more positively this impacts their job satisfaction and organizational loyalty. The research concluded with several recommendations, the most prominent of which was the need to strengthen the delegation of authority approach and give the chain of command an active role in decision-making to achieve desired goals, reduce administrative waste, and avoid professional errors as much as possible.

أهمية تحويل الصلاحيات لتحقيق الرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية على الإدارات الوسطى في ديوان محافظة الأنبار

م.د. منى عبدالوهاب جمعة العولي

قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والإدارية، جامعة المعارف، الرمادي، العراق

muthana.abdulwhab@uoa.edu.iq

الكلمات المفتاحية | تحويل الصلاحيات، الرضا الوظيفي، الإدارات الوسطى.



<https://doi.org/10.51345/v37i1.1292.g628>

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى بيان دور وأهمية تحويل الصلاحيات بأبعاده الثلاثة (التحويل الإداري، التحويل الفني، والتحويل المالي) كمبتغى مستقل في تحقيق الرضا الوظيفي بأبعاده المتمثلة بـ (الرواتب والأجور، الترقية، علاقات العمل، وظروف العمل) كمبتغى تابع. تبلورت مشكلة البحث في محاولة تشخيص واقع الممارسات الإدارية في المؤسسات الحكومية ومدى قدرتها على التخلي عن المركزية لتعزيز الرضا لدى الكوادر القيادية، وقد طُبق هذا البحث على مستوى الإدارات الوسطى في ديوان محافظة الأنبار. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي للملاءمة لطبيعة الدراسة، وتم اختيار عينة قصدية مكونة من (65) موظفاً من شاغلي المناصب الإدارية الوسطى، حيث كانت الاستبيان هي الأداة الرئيسة لجمع البيانات. ولغرض تحليل الإجابات واختبار فرضيات الارتباط، تم استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) وبالاعتماد على معامل الارتباط البسيط (Pearson) والوصف الإحصائي. خلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين تحويل الصلاحيات والرضا الوظيفي، مما يؤكد أنه كلما زاد مستوى منح الصلاحيات للمستويات الإدارية الوسطى، انعكس ذلك إيجاباً على زيادة مستوى رضاهم الوظيفي وانتمائهم المؤسسي. واختتم البحث بجملة توصيات كان أبرزها ضرورة تعزيز نهج تحويل الصلاحيات وإعطاء سلسلة المراجع دوراً فعالاً في اتخاذ القرار لتحقيق الأهداف المرجوة، وتقليل الهدر الإداري، وتفادي الأخطاء المهنية قدر الإمكان

المقدمة:

يعد تحويل الصلاحيات وتفويض المهام الإدارية من أبرز الاستراتيجيات التي تبنتها الإدارة الحديثة لمواجهة التعقيدات التنظيمية المتزايدة؛ إذ يمثل هذا المفهوم حجر الزاوية في تصحيح مسارات العمل وضمان الانسيابية في اتخاذ القرارات، مما يفضي إلى نتائج دقيقة تنسم بالسرعة والجودة. إن الجوهر الحقيقي للتحويل لا يقتصر على مجرد نقل السلطة، بل يتعداه ليكون وسيلة فعالة لتجنب هدر الوقت والجهد، وأداة حاسمة لتفكيك قيود البيروقراطية والروتين المقيد الذي غالباً ما ينشأ عن حصر المهام في قمة الهرم الإداري. ومن هنا، تبرز العلاقة الارتباطية الوثيقة بين هذا التوجه وبين الرضا الوظيفي؛ فالموظف الذي يُمنح الثقة والصلاحيات يشعر بقيمته الاعتبارية داخل المنظمة، مما يرفع من روحه المعنوية ويزيد من ولائه المؤسسي. وعلى الرغم من المزايا المحلية لهذا المفهوم، إلا أن الواقع الميداني في الكثير من المنظمات يشير إلى فجوة عميقة؛ حيث تعاني بيئات عمل متنوعة من غياب التحويل الفعلي، أو الاكتفاء بـ "التفويض الشكلي" الذي يبقى خيوط القرار بيد الإدارة العليا دون تمكين حقيقي للمستويات الوسطى. هذا

الانكفاء على المركزية يؤثر سلباً على المخرجات العامة للمنظمة، ويخلق حالة من الاغتراب الوظيفي وتدني مستوى الرضا، خاصة إذا ما أدركنا حجم التحولات التي يفرضها النموذج الإداري المعاصر. فقد فرضت العولمة، والثورة التكنولوجية، والتحول الرقمي الشامل، واقعاً جديداً يتزامن مع بروز تقنيات الذكاء الاصطناعي التي تتطلب سرعة فائقة في الاستجابة ومرونة عالية في الأداء، وهي متطلبات لا يمكن تلبيتها في ظل احتكار الصلاحيات.

إن تبني مفهوم تحويل الصلاحيات (الإدارية، الفنية، والمالية) أضحي ضرورة حتمية للوصول إلى أقصى مديات النجاح وتجنب الأخطاء المتكررة الناتجة عن تكلس المهام. ومع ذلك، يلاحظ الباحث وجود مقاومة لهذا التغيير في بعض الإدارات التي لا تزال تتمسك بنمط احتكار السلطة، ربما خوفاً من فقدان السيطرة أو لعدم الثقة بكفاءة المرؤوسين. ومن هذا المنطلق، جاء هذا البحث ليسلط الضوء على مفهوم "تحويل الصلاحيات" كمتغير استراتيجي، محاولاً استكشاف أبعاده الإيجابية ومنافعه الإدارية المتعددة، وفي مقدمتها تحقيق الرضا الوظيفي الشامل، ليكون دليلاً يسترشد به صنّاع القرار في ديوان محافظة الأنبار والمؤسسات المماثلة نحو بيئة عمل أكثر تمكيناً وإبداعاً.

المبحث الاول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: تتمثل مشكلة البحث في أن ممارسة تحويل الصلاحيات بأسلوب عشوائي، دون الاستناد إلى معايير واضحة للخبرة والكفاءة العلمية والإدارية، ينجم عنه مشكلات إدارية حمة تؤدي في محصلتها النهائية إلى إضعاف الرضا الوظيفي لدى العاملين؛ إذ إن سوء استخدام سلطة التفويض أو منحها لغير مستحقيها يولد شعوراً بعدم العدالة، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي، وزيادة معدلات دوران العمل، وتعثر المنظمة في بلوغ أهدافها الاستراتيجية نتيجة التخبط في اتخاذ القرار. وتتجسد هذه المشكلة بشكل أكثر دقة من خلال السعي للإجابة على التساؤلات الآتية:

1. ماهي طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد تحويل الصلاحيات (الإداري، الفني، المالي) ومستوى الرضا الوظيفي السائد لدى موظفي الإدارات الوسطى في ديوان محافظة الأنبار؟
2. إلى أي مدى يساهم تحويل الصلاحيات القائم على الكفاءة في تحسين بيئة العمل وتقليل الهدر الإداري والوظيفي من وجهة نظر عينة البحث؟

ثانياً: أهمية البحث: تتجسد أهمية البحث في الأهمية الفائقة لعملية تحويل الصلاحيات كعملية إدارية في بلوغ مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين مما يساعد ذلك على توفير بيئة عمل إيجابية والشعور بالانتماء الحقيقي للمنظمة وضمان مشاركة العاملين في تحقيق أهداف منظماتهم. بما يضمن إيجاد حالة من التوازن لدى العاملين بين حقوقهم وواجباتهم الوظيفية ويمكن اظهار أهمية البحث بالآتي:

1. بيان الدور الذي يلعبه مبدأ تحويل الصلاحيات بأبعاده وتأثيره في تفويض الصلاحيات دوره في تحقيق الرضا الوظيفي
2. دور تحويل الصلاحيات في تحسين الأداء الوظيفي

3. مساعدة الإدارات الوسطى في ديوان محافظة الأنبار في أهمية الدور التي سيلعبه تفويض الصلاحيات في تحسين القرارات الإدارية

ثالثاً: اهداف البحث: يسعى البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تساهم في فهم وتطوير الواقع الإداري في ديوان محافظة الأنبار، وتمثل فيما يلي:

1. تشخيص وتحليل واقع ممارسة تفويض الصلاحيات: من خلال تحديد المدى الذي تمنح فيه الإدارة العليا السلطات (الإدارية، الفنية، والمالية) لشاغلي مناصب الإدارات الوسطى، ومعرفة مدى وعي القيادات بأهمية هذا التوجه في تيسير العمل اليومي.
2. استكشاف الآليات والمعايير المعتمدة في التفويض: والكشف عن المنهجية المتبعة في ديوان المحافظة عند إسناد المهام، ومدى استناد هذه الآليات إلى معايير موضوعية كالكفاءة، التخصص، والخبرة التراكمية، بدلاً من الممارسات العشوائية أو الشكلية.
3. قياس الأثر الانعكاسي على الرضا الوظيفي: ويهدف ذلك إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين تفويض السلطات وبين مؤشرات الرضا لدى العاملين (مثل استقرار الأجور، فرص الترقية، جودة علاقات العمل، وملاءمة الظروف البيئية)، وصولاً إلى صياغة رؤية علمية تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتقليل الهدر الإداري.

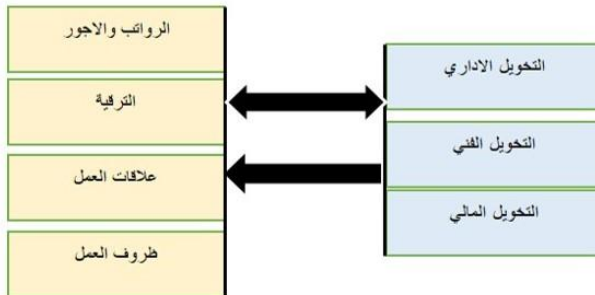
رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفويض الصلاحيات بأبعادها (التفويض الإداري، التفويض الفني، التفويض المالي) والرضا الوظيفي بأبعادها (الرواتب والأجور، الترقية، علاقات العمل، ظروف العمل)

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لتفويض الصلاحيات بأبعادها (التفويض الإداري، التفويض الفني، التفويض المالي) في الرضا الوظيفي بأبعادها (الرواتب والأجور، الترقية، علاقات العمل، ظروف العمل)

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

المتغير المستقل: تفويض السلطة المتغير التابع: الرضا الوظيفي



المصدر: من اعداد الباحث

سادسا: الدراسات السابقة:

لقد تعددت وتنوعت الدراسات والتي تناولت مفهوم تحويل الصلاحيات او الرضا الوظيفي ومن هذه الدراسات

1. الدراسات المتعلقة بتحويل الصلاحيات

دراسة (فليح 2009) التي تناولت التحويل ودوره في التطوير الأداء الوظيفي، ودراسة (العزة 2021) التي تطرقت الى دور الصلاحية في المدارس الحكومية في الأردن، ودراسة (الحلو 2010) التي اوضحت اثر الصلاحية في رفع وتنمية مهارات العاملين في التعليم الجامعي، ودراسة (أبو مسامح 2013) التي تناولت التحويل على مستوى عمداء الكليات، ودراسة (العززي، 2009) التي اوضحت العلاقة بين التفويض الصلاحيات والابداع الإداري، ودراسة (الطعاني، 2016) التي تطرقت الى اثر واهمية تحويل على تطوير الأداء الوظيفي ودراسة (Haselhuhn, Wong, & Ormiston, 2017) التي تناولت العلاقة بين القوة النفسية والتفويض ودراسة (Hafebo, & Ridwan, 2024) التي بينت العلاقة التنظيمية بين القيادة التشاركية والتفويض والتمكين.

2. الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

منها دراسة (الجددي 2014) والتي تطرقت الى مفهوم الرضا الوظيفي ومحدداته وأثره على الأداء، ودراسة (الشمري، 2013) التي وضحت اهمية العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي، ودراسة (رفش والربيعي 2015) التي تطرقت الى أثر الرضا الوظيفي في نجاح المنظمة، ودراسة (عبدالمعطي، 2021) التي تناولت تاثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي. ودراسة (Sulistio & Darmastuti, 2024) التي تناولت العلاقة ما بين عملية التمكين والرضا الوظيفي ودراسة (AbuHazeem & Albloush, 2024) التي تناولت اثر ودور تمكين الموظفين والرضا الوظيفي في البقاء في القطاع المصرفي ودراسة (Joo, & Lim 2013) التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي ودراسة (Umbrella Review, 2025) التي بينت الاختلاف الثقافي بين التمكين والرضا الوظيفي ودراسة (Hjazeen and other, 2024) التي تناولت العلاقة بين التمكين النفسي ورضا الممرضات ودراسة (Falah Salee & Hushyar Sherwani 2022) التي اوضحت دور الرضا الوظيفي وتمكين الوظيفي على ولاء الموظفين

سابعا: منهج البحث: لغرض تحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في عرضهما للمتغيرين، وذلك لكون هذا المنهج يساعد في عرض المادة النظرية ومناقشة آراء الباحثين بطرق علمية تحقق للدراسة غرضها، فضلا عن الاستفادة منه في الجانب الميداني من خلال تحليل استمارات الاستبانة للوصول الى النتائج.

المبحث الثاني: الإطار النظري

المحور الاول: تحويل الصلاحيات

اولاً: مفهوم تحويل الصلاحيات:

كثرت الادبيات والتي تطرقت حول مفهوم تحويل الصلاحيات حيث يمكن تعريف تحويل الصلاحيات وحسب اراء اهل الاختصاص وكما يلي في الجدول التالي

جدول رقم (1)

ت	اسم الباحث	المفهوم
1	Atherton, 1999: 45	اعطاء المسؤولية والصلاحيات الى شخص اخر لإتمام واجب محدد بوضوح متفق عليه كما ويتم الاحتفاظ بالمسؤولية الكاملة لإتمام نجاح العمل
2	3، 2007، الياسري	مزج بين المركزية واللامركزية بنسب متفاوتة بسبب ارتباطهما بتحويل الصلاحيات وهو امر نسبي يعبر عن مدى او درجة التحويل
3	83، 2001، السامرائي	عملية أساسية للمنظمة وهي ضرورية كون المدير ليس له وقت الكافي للقيام بكل الاعمال لذا يعد التحويل وسيلة مهمة لاستخدام وقت الإدارة استخداماً فعالاً
4	47، 2007، الجيزاني	الطريقة التي خلالها يقوم المسؤول بمنح مروسية التحويل اللازم لمساعدته في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة اعطائهم المرونة المناسبة في العمل وصولاً لتحقيق اهداف المنظمة

المصدر: فليح حكمت محمد، دور تحويل الصلاحيات في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمة-دراسة لعينة من المدراء في الشركة العامة

لصناعة الأسمدة المنطقة الشمالية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العدد، 77، 2009

ثانياً: فوائد تحويل الصلاحيات: هناك عدة فوائد واثار إيجابية من جراء تحويل الصلاحيات وتكمن في: (درويش والشمري، 2010: 68-69)

1. منح فرصة للإدارات العليا للقيام بالمهام الأساسية
 2. اتاحة الفرصة للإبداع والابتكار
 3. اعطاء الثقة لدى المرؤوسين واعدادهم لتحمل المسؤولية
 4. تخفيض التكاليف
 5. توطيد العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم
- واضاف الشماع ان من إيجابيات التحويل هو: (الشماع، 2016)

1. تخليص المدير من بعض المهمات التي تستتفر القسط الاوفى من وقته
2. ربط اتخاذ القرار بالموقع الذي ينفذ فيه العمل
3. الاسهام في تنمية قابليات المرؤوسين
4. يرحب المرؤوسين بتحويلهم الصلاحيات للتعبير عن ذاتهم وقدراته

ثالثاً: عيوب ومعوقات تحويل الصلاحيات: قد تتخلل عملية التحويل بعض العيوب والاختفاء منها: (الفضلي والشنقيطي، 2015)

- أ. تفويض مدير المؤسسة لمرؤوسيه مهام غير واضحة مع عدم وجود ضوابط لعملية التحويل
- ب. عدم الاختيار الصحيح للمخولين فقد يلجا الى تحويل اشخاص بعينهم دون غيرهم مما يؤدي الى عدم الاستفادة من الطاقات المتنوعة مما يؤدي الى نشر الأحقاد بين الموظفين.

ت. ان وجود بعض الثغرات في التحويل قد يسمح للمحول اليه التهرب عن أداء ما وكل به فهناك اعمال قد تظهر من وقت لآخر دون ان يكون لها صفة وظيفية رسمية.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

اولاً: مفهوم الرضا الوظيفي: يمكن تعريف الرضا الوظيفي وحسب اراء اهل الاختصاص كما يلي

جدول رقم (2): تعريف الرضا الوظيفي

ت	اسم الباحث	المفهوم
1	Hoppck	هي العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تنمي شعور لدى الموظف بالرضا عن عمله
2	Majd. 2005	مدى استمتاع الفرد بوظيفته
3	Muhammad, et al, 2011	مدى شعور الافراد الايجابي تجاه وظائفهم
4	Persefoni et Al 2010	الحالة العاطفية الإيجابية او السارة التي تعبر عن تقييم الفرد لوظيفته او خبراته الوظيفية
5	Alkehurst et al. 2009	المزج بين شعور العاملين واعتقادهم والتي تعطيهم الحق بوظائفهم الحالية ويستمترون بها

المصدر: القرشي، محمد، والسبي لطيفة، 2015، دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد حيدر بسكرة، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 4.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي: يلعب الرضا الوظيفي دورا بارزا لدى الموظف والمؤسسة فانه بمجرد شعور الموظف والمؤسسة بالرضا فانه يؤدي الى: (المقبالية، 2022)

1. القدرة على استيعاب الاعمال والرغبة في إنجازها وانهاءها في الوقت وبالشكل المطلوب
2. الرغبة في الابداع والإنتاج والابتكار
3. ارتفاع مستوى الطموح والتقدم لدى الفرد
4. الحصول على الحوافز والمكافآت بشكل مستمر
5. الالتزام بأداء المهام المطلوبة منه بشكل منتظم.
6. الارتفاع في الإنتاجية
7. ارتفاع معدل مستوى الفعالية والفاعلية
8. ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة

واضاف الدكتور خليل الشماع بان الرضا الوظيفي يؤدي الى: (الشماع، 2016)

1. انخفاض دوران العمل.
2. تقليل ظاهرة التغيب.
3. الحصول على الموارد البشرية بشكل أفضل.
4. سهولة الاشراف على المرؤوسين

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: هناك عدة عوامل تؤثر في الرضا الوظيفي منها: (أبو حمدة، 2008)

1. الأجور والرواتب.
2. تنوع المهام.
3. إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل.
4. فرص التطور والترقية
5. نمط القيادة.

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: اختبار الثبات والصدق

يشير ثبات المقياس إلى درجة استقراره واتساق نتائجه مع ذاته، أي مدى قدرته على إنتاج النتائج نفسها عند تطبيقه أكثر من مرة على العينة ذاتها. وبذلك يُعد الثبات مؤشراً على استقرار المقياس واتساقه الداخلي (Sekaran & Bougie, 2009: 395) ويُعتبر معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) من أكثر المؤشرات استخداماً لقياس ثبات الاستبانة، حيث تتراوح قيمته بين (0) و(1). وتشير القيم الأقل من (0.70) إلى ضعف الثبات، في حين تُعد القيم التي تتجاوز (0.70) دليلاً على ثبات جيد وقوي وبالتالي، فإن انخفاض قيمة معامل الثبات عن (0.70) يعكس ضعف الاتساق الداخلي للبيانات، مما يحدّ من موثوقية النتائج ومصداقيتها. أما الصدق فيشير إلى مدى قدرة أداة القياس على قياس ما وضعت لقياسه فعلياً، أي تحديد مدى مطابقة الأداة للظاهرة المدروسة دون غيرها. ومن الناحية الإحصائية، يمكن حساب الصدق رياضياً على أنه الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وفقاً لما ورد في الأدبيات ذات الصلة. ويعرض الجدول (3) أدناه قيم معاملات الثبات والصدق الخاصة بمتغيرات البحث.

الجدول (3) قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات البحث وأبعادها الفرعية

عدد الفقرات	معامل الصدق	معامل الثبات	المتغير الرئيسي/البعد الفرعي
6	0.9011	0.812	التحويل الإداري
5	0.9482	0.899	التحويل الفني
4	0.9450	0.893	التحويل المالي
15	0.9560	0.914	المؤشر الكلي لتحويل الصلاحيات
5	0.9295	0.864	الرواتب والاجور
6	0.9214	0.849	الترقية
5	0.907	0.824	علاقات العمل
4	33ز0	0.871	ظروف العمل
20	0.9675	0.936	المؤشر الكلي للرضا الوظيفي
35	0.968	0.939	المؤشر الكلي للاستبانة

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS v.26

اذ نلاحظ من الجدول (3) أن قيم معاملات الثبات للمتغيرات وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.812 - 0.968) وهذه نسب عالية استناداً الى قيم الثبات المقبولة، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي الذي يستخرج من خلال الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ الفا كانت مقبولة وعالية ضمن اجابات العينة، وبذلك أصبحت المقاييس جاهزة للتطبيق النهائي وتتميز بالدقة والثبات والصدق اللازم على مستوى بيئة التطبيق الميدانية وحسب اراء القيادات الادارية في ديوان محافظة الأنبار عينة البحث.

ثانياً: وصف وتحليل متغيرات البحث (تحويل الصلاحيات، الرضا الوظيفي) بالشكل الاجمالي

بهدف الاستدلال على مدى توافر متغيرات البحث في مجتمعها (ديوان محافظة الأنبار) قام الباحث بتحليل استجابات افراد مجتمع البحث فيما يخص اسئلة (تحويل الصلاحية، الرضا الوظيفي) من حيث الوسط الحسابي الموزون

والانحراف المعياري، ويمكن عرض الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث (تحويل الصلاحية، الرضا الوظيفي) كما في الوصف الجدول ادناه:

جدول (4) الاوساط الحسابية الموزونة والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد	المتغير
1.27	3.38	التحويل الاداري	تحويل الصلاحية
1.18	3.55	التحويل الفني	
1.29	3.21	التحويل المالي	
1.25	3.52	الرواتب والاجور	الرضا الوظيفي
1.19	3.51	الترقية	
1.16	3.61	علاقات العمل	
1.09	3.57	ظروف العمل	

1- المتغير المستقل تحويل الصلاحية

أ. التحويل الاداري: حقق بعد التحويل الاداري وسط حسابي موزون (3.83) وهذا يعني ان المنظمة المبحوثة تطبق هذا البعد اي ان القيادة الادارية تعطي بعض الصلاحيات والسلطة الى المرؤوسين او ما ينوب عنهم في العمل من اجل تسير انسيابية العمل الاداري في الديوان وهذا يوعز الى اجابات عينة البحث كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ويلاحظ ان هنالك تشتت بين الاجابات مجتمع البحث حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.27).

ب. التحويل الفني: حقق هذا البعد وسط حسابي موزون بلغ (3.55) وهذا يعني ان المنظمة عينة البحث لديها تفويض بالقرارات المتعلقة بالأمور الفنية المتخصصة مثل ادارة المشاريع الهندسية او اتخاذ قرار بشأن صيانة او اصلاح او قرار بشأن الامور أكثر تخصصية، وهذا يوعز الى معدل اجابات العينة كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ويلاحظ من ذلك ان هناك تشتت بين اجابات مجتمع البحث حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.18)

ت. التحويل المالي: ان بعد التحويل المالي حقق وسط حسابي موزون قدرة (3.21) يستدل الباحث ان ديوان محافظة الانبار مجتمع البحث تولي اهتمام كبير في التحويل المالي واعطاء سلطة للمساعدين باتخاذ قرار مالي من اجل تسهيل تعقيد العمل الاداري والمالي وهذا جاء الوسط الحسابي اعلى من الوسط الفرضي اما التشتت في الاجابات فقد كان الانحراف المعياري قدرة (1.29)

2- المتغير التابع الرضا الوظيفي

أ. الرواتب والاجور: ان بعد الرواتب والاجور حقق وسط حسابي موزون بلغ (3.52) يستدل الباحث ان المنظمة عينة البحث تعتقد ان الرواتب والاجور مرضية بشكل عام حيث ظهر ان معدل اجابات افراد العينة اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) الا ان هناك ضعف في الاتساق بين اجابات مجتمع الدراسة حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.25)

ب. **الترقية:** ان بعد الترقية حقق وسط حساي موزون قدره (3.51) وهذا يفسر ان المنظمة عينة الدراسة ان هناك عدالة ورضا في عمليه الترقيات من رتبة الى اخرى والدليل على ذلك ان الوسط الحساي الموزون هو اعلى من الوسط الحساي الفرضية لكن في نفس الوقت ان هنالك ضعف في الاتساق بين الاجابات حيث كان الانحراف المعياري قدره (1.19)

ت. **علاقات العمل:** ان بعد علاقات العمل قد حقق وسط حساي موزون بلغ (3.61) وهذا يفسر ان هنالك علاقات عمل ايجابية بين اعضاء المنظمة والدليل على ذلك ان الوسط الحساي الموزون هو اعلى من الوسط الحساي الفرضي البالغ (3) كما يوجد تشتت في الاجابات وضعف في الاتساق بين المستجيبين من خلال الانحراف المعياري الذي قدره (1.16)

ث. **ظروف العمل:** حقق بعد ظروف العمل وسط حساي موزون قدرة (3.57) ان المنظمة عينة الدراسة تعتقد ان ظروف العمل سليمة ولا توجد مؤثرات سلبية قد تؤثر على الافراد العاملين وهنالك رضى من قبل المستجيبين حول الظروف الداخلية للعمل لكن نفي نفس الوقت هنالك ضعف في الاتساق بين الاجابات وذلك من خلال الانحراف المعياري الذي قيمته (1.09).

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحويل الصلاحيات بأبعاده (الإداري، الفني، المالي) والرضا الوظيفي بأبعاده (الرواتب والأجور، الترقية، علاقات العمل، ظروف العمل) لدى العاملين في الإدارات الوسطى في ديوان محافظة الأنبار وبين الجدول ادناه نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

جدول (5) اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

البعد	الرواتب والاجور	الترقية	علاقات العمل	ظروف العمل	الرضا الوظيفي
التحويل الاداري	**0.695	**0.687	**0.533	**0.509	**0.614
التحويل الفني	**0.581	**0.724	**0.682	**0.506	**0.698
التحويل المالي	**0.629	**0.625	**0.595	**0.461	**0.613

** معنوية عند مستوى (1%)

يتبين من الجدول اعلاه ان جميع علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (تحويل الصلاحية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) كانت طردية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) فعلى المستوى الفرعي كانت اقوى علاقة ارتباط بين التحويل الفني والترقية. بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.724). اما أضعف علاقة ارتباط على المستوى الفرعي فقد كانت بين التحويل المالي وظروف العمل بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.461) اما على المستوى الكلي بالنسبة للرضا الوظيفي فقد كانت اقوى علاقة ارتباط مع التحويل الفني فقد حققت اعلى ارتباط مقداره (0.698) وأضعف علاقة ارتباط كانت بين الرضا الوظيفي والتحويل المالي فقد حقق معامل ارتباط قدرة (0.613)

من النتائج اعلاه يستدل الباحث انه إذا اهتمت المنظمة عينة الدراسة بأهمية التحويل بالصلاحيية فان ذلك سيعزز بالرضا الوظيفي للموظفين العاملين في ديوان محافظة الانبار مستقبلا. مما تقدم يستدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تحويل الصلاحيية بأبعادها والرضا الوظيفي. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لتحويل الصلاحيات بأبعاده (الإداري، الفني، المالي) في الرضا الوظيفي بأبعاده (الرواتب والأجور، الترقية، علاقات العمل، ظروف العمل) لدى العاملين في الإدارات الوسطى في ديوان محافظة الأنبار

يبين الجدول (6) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	sig	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.162	0.203		5.737	0.00
	التحويل الاداري	0.172	0.081	0.193	2.130	0.035
	التحويل الفني	0.252	0.089	0.287	2.842	0.005
	التحويل المالي	0.051	0.089	0.065	0.577	0.565
a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي						
F=56.33						
R ² =0.573						

يتبين من جدول (6) اعلاه ان النموذج ضم ابعاد تحويل الصلاحيية وكانت النتائج كما يلي:

1. ان التحويل الاداري يؤثر بمقدار (0.172) في الرضا الوظيفي اذ تغيرت بمقدار وحدة واحدة علما ان هذا التأثير معنوي عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (2.130) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.
2. ان التحويل الفني يؤثر بمقدار (0.252) في الرضا الوظيفي إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة علما ان هذا التأثير معنوي عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (2.842) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.
3. ان التحويل المالي يؤثر بمقدار (0.051) في الرضا الوظيفي اذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير معنوي عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (0.577) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.
4. بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار (56.33) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%)
5. بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.573) وهذا يعني ان نموذج الانحدار الثاني يفسر ما نسبته (57.3%) من التغيرات التي تطرأ في الرضا الوظيفي اما النسبة المتبقية البالغة (42.7%) فتعود لمساهمة عوامل اخرى غير داخلية في النموذج.

مما تقدم يستدل الباحث على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية الوجود بمعنى (تؤثر ابعاد تحويل الصلاحية في الرضا الوظيفي)

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

1. من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ومعرفة كلا المفهومين (تحويل الصلاحيات والرضا الوظيفي) في الجانب النظري تبين وبدون شك ان هناك علاقة وطيدة بينهما فتحويل الصلاحيات يؤدي وبدون شك الى زرع مبدأ الثقة بين الرئيس والمرؤوسون وإعطاء حرية ومتانة في عملية اتخاذ القرار وتمكين ذوي الكفاءات العليا في اظهار مهاراتهم الإدارية والخبرة المكتسبة وبالتالي سيؤدي ذلك بالنفع العام على المؤسسة
2. بينت نتائج التحليل على عدم قبول الفرضية الأولى والتي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحويل الصلاحيات بأبعاده (الإداري، الفني، المالي) والرضا الوظيفي بأبعاده (الرواتب والأجور، الترقية، علاقات العمل، ظروف العمل) لدى العاملين في الإدارات الوسطى في ديوان محافظة الأنبار
3. من خلال البحث الميداني في الجانب العملي إذا اهتمت المنظمة عينة الدراسة بتحويل الصلاحية فان ذلك سيعزز الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في ديوان محافظة الأنبار مستقبلاً. مما تقدم يستدل على رفض فرضية الأولى وقبول الفرضية الثانية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة ارتباطية ايجابية بين تحويل الصلاحية والرضا الوظيفي.

ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة تحويل الصلاحيات وإعطاء سلسلة المراجع الدور الفعال لتحقيق الأهداف المرجوة لتقليل الهدر وتفادي الأخطاء قدر الإمكان
2. اتباع الأساليب الحديثة للإدارة في عملية تحويل الصلاحيات وافساح المجال للطاقت الشبابية للتعبير عن دورهم في عملية التحويل للاستفادة من الأفكار الجديدة والمتنوعة والتي تصب في خدمة المؤسسة
3. إعطاء العاملين في الإدارات الوسطى صلاحيات أوسع في الجوانب الإدارية والمالية والفنية بما يرفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
4. فتح دورات مستمرة لتطوير المهارات والتي تكون اهالاً لتحمل الصلاحيات والمسؤوليات في المؤسسات المختلفة

المصادر:

1. أبو مسامح، عبدالسلام سلمان، 2013، درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية في غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لاعطاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
2. الفضلي، منى عبدالمحسن، الشنقيطي، اسيل محمد السالك، 2015، تفويض الصلاحيات وعلاقته بضغط العمل لدى مديري ومديرات المدارس بمحافظة القنفذة،

3. القريشي، محمد، السبني لطيفة، 2015، دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خضير بسكرة، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد4.
4. الشماع، خليل، محمد حسن، 2016، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن
5. المقبالية، نصراء، بنت سالم بنت عبدالله، 2022، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لموظفي بنك ظفار بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، سلطنة عمان
6. أبو حمدة، سعدة احمد، 2008، درجة تطبيق المساءلة الادارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجه نظرم
7. العزة، الهام مصطفى محمد، 2021، دور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الأردن
8. الحلو، عبدالعزيز محمد، 2010، اثر تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين
9. العتزي، مبارك عبدالله، 2009، علاقة التفويض الصلاحيات بالابداع الاداري لدى وكلاء منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
10. الطعاني، عناد صايل (2016)، أثر تفويض الصلاحيات على تطور الأداء الوظيفي وتحسين الخدمة المقدمة بدائرة الجمارك الأردنية، المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث. 151-180، (5)2.
11. الجدي، سارة، 2014، مفهوم الرضا الوظيفي ومحدداته وأثره على الأداء، مجلة المناجر، العدد الاول
12. الشمري، محمد وسامي، 2013 دور العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية -كونا- في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
13. درويش، ماهر صبري، الشمري، إبراهيم راشد، 2010، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، دراسة لعينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقة الوسطى الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية
14. رفش، شهاب الدين حمد، الربيعي، محمد عباس، 2015، تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات - بحث تطبيقي في حياة الزاخرة /مكاتب تحقيقات الفرات الأوسط، العراق.
15. عبدالمعطي، عطية، (2021)، تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على أكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة. 308-267، (1)51 .
16. فليح حكمت محمد، 2009، دور تحويل الصلاحيات في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمة-دراسة لعينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقة الشمالية، مجلة الإدارة والاقتصاد، 77
17. Haselhuhn, M. P., Wong, E. M., & Ormiston, M. E. (2017). With great power comes shared responsibility: Psychological power and the delegation of authority. *Personality and Individual Differences*, 108, 1-4.
18. Hafebo, P. M., & Ridwan, M. (2024). Scientific article review on practice of organizational leadership (participative leadership, delegation and empowerment). *Rowter Journal*, 3(2), 130-137.
19. Sulistio, A., & Darmastuti, I. (2024). Employee empowerment and job satisfaction: A systematic literature review. *Research Horizon*, 4(6), 273-280.
20. Joo, B. K., & Lim, T. (2013). Transformational leadership and career satisfaction: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 316-326.
21. Chang, S. Y., Wang, S. Z., & Lee, H. F. (2025). The cultural difference between empowerment and job satisfaction among nurses: An umbrella review. *Applied Nursing Research*, 82, 151912.
22. Hjazeen, A., Kannan, S., Al-Maqableh, H. O., Maitah, S., Abu-Radwan, M., & Sabbah, M. (2024). Relationship between psychological empowerment and nurses' job satisfaction: A systematic review and Correlational Meta-analysis. *Cureus*, 16(4).
23. Falah Saleem, O., & Hushyar Sherwani, K. (2022). The Impact of Job Satisfaction and Employee Empowerment on Loyalty Amongst the Employees, Case of A Private University in Kurdistan Region, Iraq. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 22-33.