



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

أثر التمكين على الرضا الوظيفي

-دراسة عينة من المؤسسات بولاية الوادي-

إشراف الأستاذة:

د. عيشوش عواطف

إعداد الطالبين:

-بالساسي زاكي

-شريفى سمية

نوقشت وأجيزت علنا أما اللجنة المكونة من الأساتذة:

رئيسا	جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي	أستاذ محاضر أ	د. بالي حمزة
مقررا ومشرفا	جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي	أستاذة محاضرة أ	د. عيشوش عواطف
مناقشا	جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي	أستاذ محاضر أ	د. تي أحمد

السنة الجامعية: 2019/2018



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

أثر التمكين على الرضا الوظيفي

-دراسة عينة من المؤسسات بولاية الوادي-

إشراف الأستاذة:

د. عيشوش عواطف

إعداد الطالبين:

-بالساسي زاكي

-شريفى سمية

نوقشت وأجيزت علنا أما اللجنة المكونة من الأساتذة:

رئيسا	جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي	أستاذ محاضر أ	د. بالي حمزة
مقررا ومشرفا	جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي	أستاذة محاضرة أ	د. عيشوش عواطف
مناقشا	جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي	أستاذ محاضر أ	د. تي أحمد

السنة الجامعية: 2019/2018

إهداء

أهدي ثمرة الجهد للتي أفنت عمرها سهرا وتعبا لترى قررة

عينها في أعلى المراتب

أمي الحبيبة،

إلى أبي الكريم، إخوتي كلا باسمه، أصدقائي،

إلى كل من علمني حرفا وعلم العلم الذي بين يديه ولم

يبخل

زاكي

إهداء

إلى زوجي الفاضل حفظه الله
أبنائي سيرين، رحاب، نضال، ساجد ورائد
إلى أمي حفظها الله ورعاها
إلى روح أبي طيب الله ثراه روحه
إلى إخوتي وأخواتي
إلى أسرة زوجي
إلى إخواني الطلبة دفعة ماستر إدارة الأعمال
2019/2018
وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة
تشجيع، أهدي هذا العمل

سمية

شكر

إلى أستاذتنا المشرفة

إلى أساتذتنا الكرام

إلى كل من كان سببا في إتمامنا لهاته المرحلة العلمية

إلى كل من قدم لنا يد العون بجهده، بعلمه، وقته والكلمة

الطيبة

المخلص:

هدفت الدراسة إلى تبيان أثر التمكين على الرضا الوظيفي وكذا تحليل العلاقة بينهما لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي.

حيث اعتمدت الدراسة منهجا وصفيا وبالاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد بلغ عدد المستجوبين 120 فردا استرجع من طرفهم 108 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ولأغراض الدراسة، وحددت الدراسة متغيراتها في التمكين كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع، مستخدمة في ذلك الأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، نموذج الانحدار الخطي البسيط، اختبار فيشر اختبار ستودنت T ومعامل الانحدار.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها توفر التمكين لدى العينة محل الدراسة بمتوسط حسابي عام بلغ 3.957. ولدى اختبار الفرضية العامة أثبتت صحتها بأنه يوجد أثر للتمكين على الرضا الوظيفي لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي بمساهمة بلغت 20% في التغييرات التي تحدث على الرضا الوظيفي وهي نسبة مساهمة ضعيفة، كذلك أظهرت الدراسة أن المشاركة، الاندماج والالتزام في المؤسسات يؤثران على الرضا الوظيفيين وخلصت إلى نتيجة مفادها وجود علاقة إيجابية بين التمكين والرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية:

تمكين، مشاركة، اندماج، التزام، رضا وظيفي، مؤسسات ولاية الوادي

Abstract:

The study aimed to show the effect of empowerment on job satisfaction, and analysing the relationship between them in a sample of companies in state of El Oued.

Where the study adopted a descriptive approach and using the questionnaire as a main tool for collecting data from the study sample, the number of interrogators reached 120 individuals, from which they retrieved 108 valid questionnaires for statistical analysis and for study purposes, the study identified its variables, empowerment as an independent variable and job satisfaction as a dependent variable, using statistical methods such as the arithmetic mean, standard deviations, correlation coefficients, simple linear regression model, Fisher's exact test, Student's t-test and regression factor.

The study reached several results, most notably the availability of empowerment in the sample with a general average of 3.957, when testing the general hypothesis, it has been proven that there is an impact to enable job satisfaction in a sample of companies in state of El Oued, with a contribution of 20% in changes in job satisfaction which is a weak contribution.

The study also showed that participation, involvement and commitment in institutions affect job satisfaction and concluded that there is a positive relationship between empowerment and job satisfaction.

Keyword:

empowerment, participation, involvement, commitment, job satisfaction, companies in state of El Oued

قائمة المحتويات:

رقم الصفحة	التعيين
	إهداء
	شكر
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ث	مقدمة
5	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
7	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين والرضا الوظيفي
7	المطلب الأول: مفهوم التمكين
17	المطلب الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي
24	المبحث الثاني: العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي
24	المطلب الأول: التمكين بالمشاركة والرضا الوظيفي
25	المطلب الثاني: التمكين بالاندماج والرضا الوظيفي
26	المطلب الثالث: التمكين بالالتزام والرضا الوظيفي
28	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية
28	المطلب الأول: الدراسات السابقة
33	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
36	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
38	المبحث الأول: تحديد واقع متغيرات البحث في المؤسسات محل الدراسة
38	المطلب الأول: شركة سونغاز
39	المطلب الثاني: اتصالات الجزائر
40	المطلب الثالث: بريد الجزائر
41	المطلب الرابع: الجزائرية للمياه

43	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
43	المطلب الأول: طريقة جمع البيانات
44	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
51	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج
51	المطلب الأول: تحليل النتائج
60	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
67	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
73	الخاتمة
76	المصادر والمراجع
82	الملاحق
95	الفهرس

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
44	توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤسسات المدروسة	جدول 1
45	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	جدول 2
46	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	جدول 3
47	قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان	جدول 4
51	توزيع افراد العينة حسب متغير البيانات الشخصية	جدول 5
55	معيار تصنيف المتوسطات الحسابية	جدول 6
55	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	جدول 7
58	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	جدول 8
61	نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة	جدول 9
62	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 01	جدول 10
63	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 02	جدول 11
65	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 03	جدول 12
66	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية العامة	جدول 13

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ث	نموذج الدراسة	شكل 1
52	التمثيل البياني لتكرار توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس من خلال أعمدة بيانية	شكل 2
53	التمثيل البياني لتكرار توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر من خلال أعمدة بيانية	شكل 3
53	التمثيل البياني لتكرار توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي من خلال أعمدة بيانية	شكل 4
54	التمثيل البياني لتكرار توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة من خلال أعمدة بيانية	شكل 5
55	التمثيل البياني لتكرار توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة من خلال أعمدة بيانية	شكل 6
70	النموذج الميداني للدراسة	شكل 7

قائمة الملاحق:

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
80	قائمة المحكمين	ملحق 1
81	الاستبيان	ملحق 2
85	مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss. 25	ملحق 3

مقدمة

مقدمة:

مع تزايد حدة المنافسة وتتنوع أشكالها وتسارعها، أصبح من الصعب على المنظمات توقع توجهاتها مع ظهور شروط جديدة للتنافس. فلم تعد الأساليب الإدارية التقليدية قادرة على تحقيق التميز واستدامة الميزة التنافسية خاصة في ظل الاقتصاد الجديد الذي رافقته ديناميكية تنافسية عالية فرضت على منظمات الأعمال تبني أفكار إدارية جديدة. حيث من الصعب أن تحافظ على مزاياها التنافسية لفترات طويلة، على اعتبار أنها تتلاشي بسهولة نتيجة التغيرات السريعة.

لذا تسعى المنظمة الحديثة وبصورة مستمرة إلى تحقيق التفوق والمحافظة عليه، وهذا ما يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها واستراتيجياتها، انطلاقاً من الرضا الوظيفي لبناء قدرات تنافسية قادرة على مواجهة التقلبات العالمية ومواكبة التطورات، ولهذا فقد اتجهت العديد من المنظمات نحو التمكين باعتباره القوة دافعة في اتجاه تميز المنظمات وتوطيد صلتها بموردها البشري، وجذبه والعمل على حثه وتشجيعه لتوظيف مهاراته ومعارفه وأفكاره لصالح تطوير المؤسسة ونجاحها، حيث يعد تمكين العاملين من ارقى أساليب التحفيز نظراً لزيادة مستويات العمولة وتوقعات التكنولوجيا الأكثر تعقيداً أصبحت هرمية السلطة أقل ملائمة للعاملين ينبغي أن يتعلموا تحمل المبادرة وأن يكونوا مبدعين ويتحملوا المسؤولية فهم بحاجة إلى التمكين الذي يدفعهم للتعلم و التجديد وصولاً للإبداع .

أ- إشكالية الدراسة:

يمثل التمكين عنصراً مهماً من بين المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى المنظمات للتحكم فيه عبر تكثيف العمل بأساليبه وفهم أبعاده وأهميته، وهذا بهدف الوقوف على رضا العاملين لديها، ومن هذا المنطلق جاءت إشكالية الدراسة كالآتي:

ما أثر التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي؟

وللإشكالية المطروحة تساؤلات فرعية يمكن طرحها في ما يلي:

1- ما أثر المشاركة على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي؟

2- ما أثر الاندماج على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي؟

3- ما أثر الالتزام على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي؟

ب- فرضيات الدراسة:

على ضوء الإشكالية المطروحة وأسئلة الدراسة، تم اختيار الفرضية التالية:

- يؤثر التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي



ومن خلال هاته الفرضية ولضرورة الإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة صيغت الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- تؤثر المشاركة على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي
 - 2- يؤثر الاندماج على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي
 - 3- يؤثر الالتزام على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي
- ت- أسباب اختيار الموضوع:

هناك العديد من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع والبحث فيه منها:

- 1- الأسباب الذاتية:
 - الميل لمعالجة مواضيع ضمن التخصص.
 - الرغبة العمل على موضوع ذو أهمية في عصر التقنية التي زاحمت المورد البشري في المنظمات.
 - الاقتداء بمجموعة من الأساتذة والباحثين ممن كانوا ضمن مشوارنا الدراسي في نفس المجالات المحيطة بموضوع الدراسة.
 - 2- الأسباب الموضوعية:
 - التحدي القائم دوما بين المؤسسات والعاملين بها والذي قد تنتج عنه صراعات جراء عدم الاهتمام برضا المورد البشري.
 - السياسات الحالية والقوانين التي تحكم العلاقة بين المؤسسات والعاملين بها والتي تجعلها محدودة ضمن أطر ضيقة تقتصر على الراتب والعطل والعقوبات.
 - التحولات الاقتصادية السريعة التي تدخل فيها المؤسسة الجزائرية والتي تخلق تحديا في مواكبة الاقتصاديات العظمى ليس فقط في جانب أرقام الأعمال بل كذلك المورد البشري كنز تلك الاقتصاديات.
- ث- أهداف الدراسة:
- التعرف على واقع التمكين لدى مؤسسات ولاية الوادي.
 - التعرف على واقع الرضا الوظيفي لدى مؤسسات ولاية الوادي.
 - الربط بين التمكين والرضا الوظيفي لدى مؤسسات ولاية الوادي.
 - البحث عن الأثر والعلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي.
 - تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين.
 - تحديد أي المستويات في التمكين مطبقة وأيها غير مطبق لدى عينة الدراسة والتوصية بسد الخلل للوصول إلى نتائج جيد على مستوى الرضا الوظيفي.

ج- أهمية الدراسة:

- يعتبر موضوع الدراسة ذا أهمية بالغة في الوقت الراهن، فكلما كانت هناك دراسات فيه وكانت ذات جودة علمية كلما كانت له قيمة مضافة، وتكمن أهمية دراستنا في ما يلي:
- تناولت الدراسة طرحا جديدا لموضوعات التمكين والرضا الوظيفي، وهو دراسة الموضوع على هيئة مستويات التمكين وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
 - تأتي هاته الدراسة على رأس الموضوعات المستجدة القابلة للدراسة والبحث وما لما تقدمه دراستنا من إضافة علمية.
 - إسهام الدراسة في مد المسؤولين على المؤسسات بنتائج تطبيقية وعلمية تساعد على أن تتحول تلك المؤسسات إلى مؤسسات ممكنة في ظل رضا وظيفي يبلغ مستويات كبيرة.

ح- حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: تأتي هاته الدراسة لتبحث في موضوع التمكين والرضا الوظيفي لدى مجموعة من مؤسسات ولاية الوادي
- 2- الحدود المكانية: جرت الدراسة في ولاية الوادي.
- 3- الحدود الزمانية: وتمثلت في الفترة ما بين 01 أفريل 2019 و 31 ماي 2019.

خ- منهج الدراسة:

- للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات ونظرا لطبيعة الموضوع اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً، وذلك من خلال جمع المعلومات من الكتب والمقالات في ميدان الموارد البشرية وإدارة الأعمال وعلم نفس العمل...إلخ.
- وفي الجانب التطبيقي بعد تجميع البيانات وفرزها وتفحصها من خلال الاستقصاء، والمقابلات، حيث تمت معالجتها والوصول للنتائج ومقارنتها بالنظري، واستخلاص التوصيات.

د- صعوبات الدراسة:

- إن البحث في موضوع الدراسة ليس بالسهولة التامة كونه هام، ومن بين الصعوبات التي واجهت الدراسة:
- صعوبة موضوع الدراسة كونه من ناحية حداثة الطرح، ويشمل عينة تتمثل في أكثر من مؤسسة.
 - غنى المراجع وخصوصا الأجنبية بموضوع الدراسة قد يؤدي إلى تشعبه

ذ- هيكله الدراسة:

تم الاعتماد على طريقة IMRED قصد الوصول إلى حل للإشكالية المطروحة، ونظرا لطبيعة الموضوع التي تلزنا بضرورة البحث في ماهية متغيراته وجل أبعادهما، وإسقاطها على الواقع، كانت تقسيمات الدراسة كالتالي:

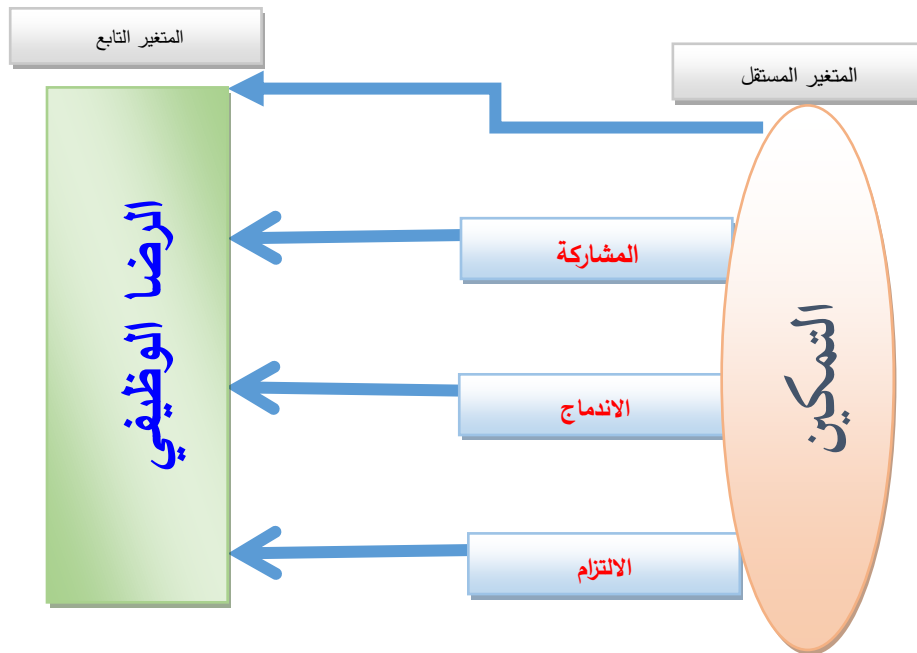
-الفصل الأول: خصص للأدبيات النظرية والدراسات السابقة، وقد قسم إلى ثلاث مباحث أولها الأدبيات النظرية ممثلة في التمكين والرضا الوظيفي ليقدم لمفهومهما بشيء من التفصيل، أما المبحث الثاني فقد خصص للعلاقة النظرية لمتغيري الدراسة، ووصلا إلى المبحث الثالث الذي تطرقت فيه الدراسة إلى الأدبيات التطبيقية ممثلة في الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

-الفصل الثاني: فقد تم تخصيصه إلى الجانب التطبيقي من الدراسة وضم ثلاث مباحث، الأول خصص لواقع متغيرات الدراسة في المؤسسات محل الدراسة، والثاني للإطار المنهجي للدراسة، وأخيرا المبحث الثالث لتحليل ومناقشة النتائج.

ر- نموذج الدراسة:

يلخص الشكل الموالي هيكلًا لنموذج الدراسة:

شكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد الفصل الأول:

تسعى منظمات الأعمال إلى الحفاظ على استمراريته وبقائها في ظل بيئة التغيير هو السمة الثابتة فيها، خاصة في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، تولى المنظمات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت كمجرد أفكار لبعض الباحثين وسرعان ما تحولت إلى أساليب عمل تسمح بتحقيق التفوق الذي يضمن للمنظمة التميز والاستمرار.

ولهذا فقد اتجهت العديد من المنظمات نحو كسب ثقة أفرادها قبل كل شيء لإنجاحها ارتبط بمدى نجاح تعاملها مع أفرادها، كما اجمع علماء الإدارة على أن المنظمات قد أصبحت حاجتها لإيجاد أساليب تحفيزية جديدة حاجة ملحة، لما لها من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي.

حيث أن التمكين يعتبر من بين أرقى الأساليب التحفيزية وهذا ما أكدته اغلب الدراسات الحديثة، فهذا القدر البسيط من الحرية الذي تخوله للعامل يدفعه إلى إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين.

وعليه سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على المفاهيم الأدبية المتعلقة بالتمكين والرضا الوظيفي كذلك التطرق إلى أهم الدراسات السابقة.

وقسم الفصل كالتالي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المبحث الثاني: العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين والرضا الوظيفي

التمكين كمفهوم واسع يتطلب شرح طبيعته والتطورات الفكرية التاريخية التي أسست له في الإدارة المعاصرة إضافة إلى شرح أساليب التمكين، وأهميته وأبعاده إضافة إلى الرضا الوظيفي وماهيته وأبعاده ومختلف جوانبه وهذا ما سنأتي على ذكره.

المطلب الأول: مفهوم التمكين

أولاً: تعريف التمكين

يعرف التمكين لغةً حسب ما ورد في معجم لسان العرب، بمعنى القدرة، أما في معجم الوسيط مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً (وأمكنه) من الشيء أي جعل عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه.¹ يرى كلا من نيوستروم ودافيس (Newstrom and Davis) أن تمكين الموظف هو مزيج من الظروف النفسية والفسولوجية والبيئية، أي التمكين ينطوي على تلك الظروف المحيطة بالموظف.² ويعرفه روبنز ستيفن (Robbins Stephen) بأنه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية للعاملين.³ وبالتالي فهذا التعريف يلتزم بمجال واحد للتمكين والذي يتمثل في حث العاملين على المزيد من الجهد والفعالية.

وكما عرفه شاكليتور (Shackletor) بأنه " فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا"، وهنا يبرز أحد أهم مقاصد التمكين والمتمثل في تفويض السلطة ومشاركة اتخاذ القرارات.⁴

ويبرز كارول (Carole) مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة، وهذا إضافة جديدة لتعريف التمكين بإدراج القوة والسيطرة اللازمين للعاملين ومدى ارتباطها بأهداف المؤسسة.⁵

¹ محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، دار صفاء، بيروت، مج1، ط3، 1414هـ/1994م.

² Newstrom, John W. and Keith Davis. **Organizational Behavior: Human Behavior at work**, New Delhi, Tata McGraw – Hill, 1998.

³ Robbins Stephen.p, **Organizational Behavior : concepts controversies and applications**, 6th edition, prentice- Hall INC, Englwood, chiffs,N.J, USA, 1993, P 682.

⁴ Shackletor , **Business Leadership: Essential business psychology**, Cengage Learning EMEA, 1995, pp: 131-133.

⁵ Carole Eagle luby, **A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College**, University Of Florida, Usa, 2006, p12.

كما يشير في تعريفه دافت (Daft) إلى أنه إشعار العاملين بالتقدير من جانب المديرين وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم بالشكل الذي يؤدي إلى قيام المديرين ببذل مجهود أكبر وكفاءة أعلى والتمكين بذلك لا يعني فقط المشاركة في السلطة ولكن توزيع السلطة أيضًا، إذ يبرز هذا التعريف مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والسلطة في حل المشكلات.¹

وعرفه جاد الرب بأنه إحدى المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين، والتي من شأنها منحهم مزيداً من السلطات في أداء أعمالهم، مع ضرورة تعهد العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات.² أي أن التمكين مرتبط بدرجة التزام من طرف العاملين تجاه المنظمة.

ويعرفه (أفندي) بأنه "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار"³، في حين يرى (مصطفى) أنه "نقل مسؤولية السلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين والمشاركة في سلطة القرار، حيث يكون المتمكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه، ويتضمن التمكين ليس فقط حرية المهام المخططة لبلوغ الأهداف بل أيضًا المشاركة في المعلومات والمعرفة و تحليل المشكلات وصنع القرارات".⁴

ومنه يمكن تعريف التمكين على أنه ذلك المزيج المتكامل من المبادرات وال إجراءات المتخذة من طرف المنظمة أو المديرين مباشرة تجاه العاملين قصد الوصول إلى درجة معينة من تقبلهم لواقع التواجد ضمن فريق العمل داخل المنظمة عن طريق انتهاج أساليب في العديد من مستويات الإدارة كتفويض السلطة والمشاركة والاستقلالية.

ثانياً: أهمية التمكين

تؤكد دراسة (أفندي) أن "العمليات لا تفكر ولا تتعلم، أما البشر فهم الذين يتعلمون وينافسون ويغيرون، لذلك من الخطأ أن نركز على العمليات ونهمل الأفراد".⁵

إن التغيرات التي تشهدها المؤسسات وخصوصاً التطورات التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصالات دور كبير في بروز مفهوم التمكين وازدياد أهميته، حيث أصبح من الضروري معها إعادة الهيكلة وإطلاق

¹ Daft .Richard, **Organization theory**, Seventh Edition South, Western College Publishing, United States of America, 2001, p 120.

² سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس كلية التجارة، 2008، ص 57

³ عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003م، المجلد 19، ص 10.

⁴ أحمد السيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، دار النشر للجامعات القاهرة، 2005م، ص 58.

⁵ عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 14.

الطاقات البشرية الكامنة، فالعمل وإن كان نفسه صار اليوم يؤدي بأفراد أقل، لذلك فالمؤسسة مدعوة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضائها ليسهم بأكبر قدر ممكن في تحقيق الأهداف.¹

ويمكن أن نلخص أهمية التمكين كما ورد في أدبيات إدارة الأعمال من خلال النقاط الآتية:

- يساهم التمكين في تحقيق أهداف لا يمكن الوصول إليها بدون مشاركة الجميع، حيث يبين كلا من (Lawler & Bowen) أن المديرين ورؤساء الأعمال الذين مهدوا الطريق لتمكين العاملين، إنما فعلوا ذلك لأنهم أدركوا أن هناك أهدافاً مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج لمعلوماتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق مثل هاته الأهداف.²
- ارتباط التمكين بعلاقة تكاملية مع العديد من القضايا المهمة التي تتعلق بنجاح المؤسسة وقدرة على تحقيق على تحقيق الأهداف، وحياسة المزايا التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، مثل: اللامركزية الإدارية، والإدارة بالجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة... الخ.³
- ينطوي التمكين على أشياء أخرى أكثر من كونه وسيلة تحفيز، إذ يمثل في المؤسسات المعاصرة حجر الزاوية في ثقافتها، فاستخدام تعبير التمكين الوظيفي يشير إلى مجال واسع من الحرية في الممارسات الإدارية التي تعطى للأفراد من غير المستويات القيادية مسؤولية أكبر، وحرية أوسع في مجال التصرف، والمناقشة، وإبداء الرأي.⁴
- يساهم التمكين في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات من خلال منحها القدرة على تطوير أداء مواردها البشرية، واستخراج طاقاتهم الكامنة، وتحفيز إبداعاتهم بما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والجودة وخدمة العملاء.⁵
- ارتباط التمكين بمجموعة من القضايا المهمة تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها كاللامركزية، إعادة الهندسة للعمليات، عمل الفرق، المؤسسة المتعلمة،...¹

¹ حسين موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006، ص-ص: 26-27.

² Bowen, D. E.; & Lawler, E., **The Empowerment of Service Worker: What, Why, how, & When**, USA: MIT Sloan Management Review, 1992, p: 36.

³ محمد بن إبراهيم محمد الأصقح، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2010، ص 18.

⁴ حسين موسى العساف، المرجع السابق، ص 28.

⁵ عبد الله بن عوض الشهراني، دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية: دراسة مسحية على إستاذ الملك فهد الدولي بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2009، ص 18.

- ارتباط التمكين بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المنظمة من خلال النتائج المتحصل عنها من التمكين والتي تعود على المنظمة من خلال موردها البشري بحيث تضمن لها الاستمرارية.²
- ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، إذ أنه هناك أهمية للعنصر البشري ضمن تلك البيئة التكنولوجية.³
- إضافة إلى ما سبق فأهمية التمكين تكمن من خلال:⁴
- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق وتخفض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويل الأجل؛
- الحاجة للاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة؛
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.

ثالثاً: أهداف التمكين

إن الجهود المبذولة لتمكين العاملين جراء ادراك وليس جراء اختيار من طرف المديرين لوجود أهداف للتمكين والعمليات المتصلة به، فالهدف الأساسي للتمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة من خلال التحفيز الخارجية والداخلية للعاملين حيث يتم ذلك عن طريق توفير جودة حياة العمل بما يدعم رضا العاملين، إذ يرى هافيفيتش (Havivovic) " توفير العوامل البيئية المرضية والمحبة والأمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين، بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت، وفرص النمو المناسبة"⁵ هذا ما يؤدي إلى كسب ولائهم وانتمائهم لها، ومن ثم شعورهم بالملكية داخل منظماتهم، مما قد ينتج عنه استغلال أمثل لجميع الموارد المتاحة، وعلى رأسها المورد البشري. أما لاوسون (Lawson) فقد وصف أهداف التمكين بما يأتي بإبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في مجال عملها، الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة، وزيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

¹ محمد بن إبراهيم محمد الأصقح، المرجع السابق، ص 16.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ ، نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁴ رامي جمال اندراوس، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008، ص 146.

⁵ رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة: دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010، ص 30.

رابعاً: مداخل التمكين:

يقوم التمكين على مدخلين أساسيين هما:

4-1- المنظور الهيكلي - الاجتماعي للتمكين

تعود جذور هذا المدخل إلى نظريات التبادل الاجتماعي والقوة الاجتماعية، ويركز هذا المدخل على الظروف السياقية (الهيكلية - الاجتماعية) التي تدعم التمكين في العمل. إن جوهر المنظور الهيكلي الاجتماعي للتمكين هو فكرة المشاركة بالقوة بين القائد والتابعين، من خلال زيادة مداخل الوصول إلى الفرص، المعلومات، الموارد، والدعم. إذ انه يركز على ضرورة توافر السياسات، العمليات، الممارسات، والهياكل الإدارية التي تشجع على ممارسات الاندماج العالي من خلال مشاركة العاملين في القوة، والمعرفة والمعلومات، والمكافآت.¹

كما عبر عنه بالمدخل الآلي (Mechanistic) للتمكين، فهو يشتمل على افتراضات ضمنية عبر عنها في شكل ممارسات إدارية تتضمنها برامج التمكين، فالتمكين وفق هذا المدخل هو شيء يمكن للمنظمة أن تعمله لكي تحقق النتائج المرجوة.²

4-2- المنظور الإدراكي للتمكين

يركز هذا المدخل على المنظور النفسي للتمكين على مستوى إدراك العاملين للتمكين بدلاً من كونه ممارسات إدارية لتفويض القوة إلى المستويات الدنيا، ولقد عبر عنه كل من سبرترز و كين (Quinn & Spreitzer) بأنه معتقدات ذهنية شخصية تحدد التوجه الاستباقي للفرد نحو دوره كشريك في المنظمة.³

وأشار سبرترز (Spreitzer) بأنه دوافع تظهر بوضوح في أربعة أنماط إدراكية - معنى العمل، الكفاءة،

التصميم الذاتي للعمل، والتأثير - تعكس توجهات الأفراد نحو عمل.⁴

خامساً: التطور التاريخي لتمكين العاملين:

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصر في الفكر الإداري والتي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، بدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينيات من

¹ Spreitzer, Gretchen, M., **Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for throwing**, Hand book of Organization Development, Sage publications, 2007, p 484.

² Quinn, Kobert E. & Spreitzer, Gretchen M, **The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider**, Organization Dynamics, Autuma, 1997, p37.

³ Quinn, Kobert E. & Spreitzer, Gretchen M, *ibid*, p44.

⁴ Spreitzer, Gretchen, M., *ibid*, p 484.

القرن العشرين وبالتالي لم يظهر فكر التمكين بشكلٍ مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطويرية عبر ما يزيد عموماً عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة.¹

وتنقسم النظريات والمدارس التي تطور من خلالها التمكين إلى قسمين، حسب الأساليب الكلاسيكية في لإدارة، وحسب الأساليب السلوكية في لإدارة:²

5-1- الأساليب الكلاسيكية في الإدارة:

أ- **نظرية الإدارة العلمية:** وهي التي جاء بها المهندس فريدريك تيلور (Fredrick Taylor) في عام 1911، حيث جاء بمحاولة منه لوضع أسس ومبادئ علمية مدروسة، ومحددة لتعظيم إنتاجية العاملين والتي كانت كرد فعل منه تجاه حالة عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس أثناء قيامهم في العمل، مما يفقد الإدارة قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الإنتاج المستقبلي، فاقترح فريدريك تيلور منهجه المشهور "بالطريقة المثلى" في العمل، وما يمكن استخلاصه أن ما ورثه فريدريك تيلور من الثورة الصناعية ومن آدم سميث يتنافى أصلاً مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة، لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيداً عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي.

ب- **النظرية الإدارية:** جاء بها هنري فايول (Henri Fayol) في عام 1916، حيث تتم على درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالاً فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف. غير أنه كان هناك استثناء من أحد أهم رواد هاته المدرسة وهي ماري باركر فوليت (Mary parker Follett) التي تحدثت عن مواضيع سابقة لعصرها من قبيل مواضيع التعاون والعمل الجماعي، ونظرتها للمؤسسات على أنها مجتمعات معاونة لتحقيق أهداف مشتركة، حيث شجعت العاملين والمديرين على التعاون وحرية الرأي والتعبير، والشعور بالمسؤولية الجماعية والمشاركة في الأرباح والملكية الجماعية.

ت- **النظرية البيروقراطية:** ولدت على يد ماكس ويبر (Max Weber) وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، حيث رأى بأن الحل هو فيما أسماه "النظام البيروقراطي"، أين كان التركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى، وغاية المفكر البيروقراطي هو تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد والبعث عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة.

¹ أحمد عريقات وآخرون، قضايا إداري معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2011، ص 187.

² يحيى سليم ملحم، التمكين: مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، 2009، ص: 25-32.

5-2- الأساليب السلوكية في الإدارة:

أ- دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية: بدأت دراسات هوثورن في عام 1924 في شركة ويسترين أليكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي درست أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة، إلا أن الركود والكساد الاقتصادي أجبرهم على التوقف، حيث ساهم إلتون مايو (Elton Mayo) في تلك الدراسات ونتيجة لخطأ منهجي فيها أكتشف متغير غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل، سُمي "أثر هوثورن" (Hawthorn Effect) ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية، وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

ب- نظرية الحاجات لماسلو: في بداية الخمسينات من القرن الماضي جرى التحول التدريجي نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية أين ظهرت هاته النظرية التي تعد إحدى أهم النظريات في تصنيف الحاجات، حيث وضع تصور للحاجات الإنسانية في شكل سلم حاجات ضمن مستويات¹:

- الحاجات الإنسانية أي الفيزيولوجية كالأكل والطعام،
- حاجات الأمن أي التي تبعد الشعور بالخطر والخوف وعدم الاستقرار أي فقدان الوظيفة.
- حاجات اجتماعية أي الشعور بالانتماء وقبوله من طرف المجتمع، والحاجة إلى العلاقات الإنسانية، فالإنسان مدني اجتماعي بطبعه.
- حاجات حب الذات وهي التي يبدأ الفرد في تحقيقها بعد توفر الحاجات السابقة وهنا تبدأ مرحلة إثبات الوجود، والتطلع إلى المستوى الأرقى.
- حاجات تحقيق الذات ويستخدم فيه الإبداع كوسيلة.

حيث إن تتبع دوافع وحاجات وهموم العاملين أفضى إلى دراسة قضايا خاصة بهم وبالتالي وفي ظل هاته النظرية جرى الاهتمام بكل من مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل، وغيرها من الأمور التي بدأت تظهر في أدبيات الإدارة، وفي مقدمة هذه المفاهيم المعاصرة مفهوم تمكين العاملين.

ت- نظرية X and Y لـ دجلوس ماكغريغور (Douglas McGregor): ركزت على سلوك ونظرة المديرين تجاه مرؤوسيههم، Y نظرية متفائلة تفترض أنهم يرون أن المرؤوسين يحبون العمل ولديهم روح المبادرة والرقابة الداخلية وحب التميز، أما نظرية X متشائمة فتفترض العكس من قبيل الكسل وافتقاد روح المبادرة، وخلص ماكغريغور إلى أن وجه نظر المديرين تساهم في خلق نوع معين من الموظفين. وبالتالي يتصرف الموظفون وفقا لما يتوقعون أن مدراءهم ينظرون لهم

¹ Maslow, A. **Motivation and Personality**, Harper & Row, 2nd edition, New York ,1970, p 79

ث- الشخصية البالغة لدى كرس أرقريس (Chris Argyris): نقد أرقريس كل النظريات السابقة وبين قصورها بأنها لا تتعامل مع الإنسان بأنه عاقل قادر على تحمل مسؤولياته، وبالتالي دعا إلى ضرورة تخفيف الإشراف والتوجيه والمساعدة والإيمان بنضج العاملين من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة.

5-3- النظريات الحديثة:

واصل مفهوم التمكين تطوره من خلال المدارس ونظريات الإدارة وصولاً إلى النظريات الحديثة من قبيل:
أ- نظرية النظم: فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون.

ب- النظرية الظرفية: تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، وأنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان، وهي مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تُغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين.

ت- حركة الجودة والتميز: اقترن ظهورها بظهور مبادئ الجودة الشاملة طارئة بذلك جودة العاملين بعدما كان الاهتمام بالزبائن والخدمات...، فسعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين، ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة، ولا يمكن تحقيق الجودة الشاملة دون الاهتمام بالعاملين، ولأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونهم مع المنظمة في سبيل تحقيقها.

ث- نظرية Z: وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين يتقن خلالها العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة، والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة.

ج- المنظمة المتعلمة: والمنظمة المتعلمة كما يؤكد بيتر سانج (Peter Senge) تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة وقيمها التي تركز على العناصر الآتية:

- المعلومات وأهميتها في التعلم.
- روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.
- التمكين: وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.
- المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم.
- والقيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار.

سادسا: أنواع التمكين

قسم سومينان (Suominen) التمكين إلى ثلاثة أنواع وهي:

6-1- التمكين الظاهري: يشير الى قدرة الفرد على إبداء رأيه، وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرارات المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

6-2- التمكين السلوكي: ويشير الى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات، وتعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل، ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.¹

6-3- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إحداث التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة.

كما قسم كل من ديويتينك و صمد (Samad & Dewettinck) التمكين إلى نوعين هما:²

أ- **التمكين على المستوى الهيكلي:** يتمحور حول الإجراءات الادارية المتخذة لتمكين العاملين في مستويات تنظيمية دنيا.

ب- **التمكين على مستوى الفرد:** يدور حول التمكين النفسي للعاملين ويتركز على كل من المعنى، الكفاءة، التأثير وحرية الاختيار.

سابعاً: مستويات التمكين

يرى لاشلي (Lashley) أن تمكين العاملين يتم عبر مستويات، حيث أنه هناك ثلاثة مستويات رئيسية لتمكين العاملين وهي:³

7-1- التمكين من خلال المشاركة Empowerment through participation:

ويهتم هذا الأسلوب بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل في الغالب هي من صلاحيات المسيرين ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين العاملين من اتخاذ قرارات ضمن مجموعات العمل المستقلة وكل ما يتطلبه التدريب والاثراء الوظيفي. حيث تقوض المنظمة بعض من القرارات للعاملين التي تكون في المنظمات التقليدية من بين أهم عناصر الإدارة ولها أهمية عظيمة للمنظمة.¹

¹ السكارنه وآخرون، تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن، تنمية الرفادين، المجلد 36، العدد 115، 2014، ص 51.

² عبد الستار سالم عوض، العلاقة والاثر بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات كركوك، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الحادية والاربعون، المجلد 4، العدد 117، الجامعة المستنصرية، 2018، ص 143.

³ Lashley, C., **Empowering Service Excellence: beyond the quick fix**, London, Cassell, 1997, p62.

7-2- التمكين من خلال الاندماج Empowerment through involvement:

ويهتم هذا الأسلوب من التمكين بتجربة العاملين ضمن نطاق مهامهم وذلك من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، وهنا يكون للمدراء سلطة اتخاذ القرار النهائي مروراً بمشاركة العاملين آرائهم والمعلومات عن طريق عقد الاجتماعات الدورية التي تكمن من الحصول على معلومات مسترجعة وبالتالي المساهمة في حل المشكلات.²

7-3- التمكين من خلال الالتزام Empowerment through commitment:

ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب وتستطيع المنظمات الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة من خلال الأجور والتدريب والتعلم.

ثامناً: مراحل التمكين

تمر عملية التمكين بعدة مراحل يمكن ذكرها في ما يلي:³

- 8-1- مرحلة التهيئة المبدئية:** فيها يتم تهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي توجه الأفراد؛
- 8-2- مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً:** تحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي يمارس دور المنسق؛ الذي يستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة ويحلها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها؛
- 8-3- مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:** تتضمن توفير التسهيلات المالية والمادية الكافية التي تساعد على تجسيد تمكين العاملين في المنظمة بأفضل شكل؛
- 8-4- مرحلة التطوير:** يتم خلال هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق، التقويم، والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها، وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

¹ Lashley, C., **Empowerment, HR strategies for service excellence**, Elsevier, 2001, p 56

² Lashley, C., *Ibid*, p 57

³ زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص 144.

تاسعا: متطلبات التمكين

من أهم متطلبات تمكين العاملين ما يلي:¹

- 1- تبني المنظمة لتمكين العاملين؛
- 2- إتاحة المعلومات لجميع المستويات التنظيمية وعدم احتكار المعلومات على أنها جزء من القوة؛ لكي يتسنى للعاملين اتخاذ قرارات أفضل في المنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات تساعدهم على صنع القرار وتحمل المسؤولية؛
- 3- بث المعلومات التي يحتاجها الأفراد بناء على المعرفة المسبقة باحتياجاتهم؛
- 4- تشجيع الأفراد على البحث عن المعلومات ومحاولة توظيفها بالشكل المطلوب والفعال؛
- 5- نشر المعلومات الخاصة بالأهداف والخطط وتوضيحها للأفراد العاملين؛
- 6- استخدام الوسائل الملائمة لتقديم المعلومات بشكل مستمر؛
- 7- توفير البرامج التدريبية المناسبة والتي تساعد العاملين على تنمية مهاراتهم ومعارفهم ومحاولة تقوية نقاط القوة لديهم.

كما يتطلب نجاح تطبيق تمكين العاملين التالي:²

- صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية للعاملين في المنظمة؛
- التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والتمكين؛
- تغيير الرقابة المباشرة وتعويضها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين؛
- اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين؛
- اللجوء إلى استخدام تقنيات مساعدة لتفعيل التمكين عن طريق فرق العمل.

المطلب الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي**أولاً: تعريف الرضا الوظيفي**

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين، وتلاه تعدد الدراسات التي تناوله إلا أنه مازال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً ما يصعب تفسيرها في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل، فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً وإما أن يكون غير راض عن هذا العمل.

¹ ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 112.

² زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 9.

فكانت هناك محاولات متعددة بذلها الباحثون في تحديد مفهوم شامل ودقيق للرضا الوظيفي إلا أن هناك اتفاقاً حول المضمون، أما الشكل فما زالت تختلف فيه الآراء والأفكار.¹

فالرضا يُعدّ موضوعاً نسبياً، فما يُرضي شخصاً ما قد لا يرضي شخصاً آخر لأن الإنسان مخلوق معقد من ناحية تعدد دوافعه فهو شعور داخلي يحس به الفرد تجاه ما يقوم به من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله.²

والرضا الوظيفي لا يعني قناعة الفرد عن وجه واحد أو جانب واحد من جوانب العمل وإنما يكون الرضا حالة معقدة عن جميع الأوجه والجوانب التي يمكن قياسها وتحليلها لإقرار مستوى الرضا المطلوب.³

وكتعريف للرضا الوظيفي ندرج التعاريف الآتية:

• عرفه (رفش) على أنه استجابة عاطفية لأوضاع العمل وباعتبارها مشاعر واحاسيس لا يمكن ملاحظتها فقط يمكن الاستدلال عليها، ويرتبط الرضا الوظيفي بالمدى الذي تتطابق به التوقعات مع النتائج إذا ما قورن أداء العاملين مع المكافآت والحوافز التي يتلقونها، على اعتبار أنه كلما تم ربط الأجر بالأداء زاد من دافعية العمل لدى الموظفين مما يحقق الرضا الوظيفي.⁴

• وعرفه أوغارد وآخرون (Ogaard) على أنه يشير إلى مشاعر العاملين تجاه أعمالهم.⁵

• بينما يعرفه فروم (vroom) بأنه "المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغليها نتائج ذات قيمة إيجابية" حيث يرى أن هناك عوامل مهمة تؤدي إلى الرضا عن العمل ومن أهمها الأجر وهو يرتبط بالمكافآت المادية والتي تعتبر من المصادر المهمة للرضا عن العمل.⁶

• كما يعرفه الجبوري بأنه مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ووظائفهم ومنظمتهم وأنه ينتج عن ادراكه لما تقدمه الوظيفة له ولما ينبغي ان يحصلوا عليه من وظائفهم كما انه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف

¹ علي سليم العلاونة، أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية على إنتاجية الشركة، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، العدد 92، مسقط، عُمان، 2003، ص 111.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط1، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2004.

³ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 58.

⁴ محمد عباس رفش، شهاب الدين حمد والربيعي، تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات: بحث تطبيقي في هيئة النزاهة مكاتب تحقيقات الفرات الأوسط، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، 2015، 181-15، ص 7.

⁵ Ogaard, T., Marnburg, E., Larsen, S. , **Perceptions Of Organizational Structure In The Hospitality Industry: Consequences For Commitment, Job Satisfaction And Perceived Performance**, Tourism Management, No. 29, 2008, p 665

⁶ حسن محمد إبراهيم أحمد، الرضا الوظيفي لدى القانم بالاتصال في الصحافة الفلسطينية، دراسة ميدانية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، 2007، ص 7.

العناصر المتممقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة ومسؤوليات العمل وانجازه والتقدير والاحترام مقابل الأداء الجيد والعمل المنوط به.¹

إن يمكن أن نقول إن الرضا الوظيفي شعور داخلي انفعالي تسببه عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذا المزيج يمكن أن يتداخل دوماً مع عوامل أخرى تحيط بالعمال والتي تؤدي إلى شعور الفرد بحالة من الارتياح النفسي، فضلاً عن العدالة التي تتبعها إدارة المنظمة في التعامل مع العاملين.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي:

تبرز أهمية الرضا الوظيفي لارتباطه المباشر في التنمية المستدامة لأية منظمة، وذلك على اعتبار أن خسارة المنظمة للموظف تعني خسارة للموجودات وكذلك فإن الموارد البشرية أحد أهم أركان المنظمة التي تعتمد عليها في أدائها ووجودها، كما يعد اتجاهاً مهماً يساعد المنظمة على التنبؤ بالسلوك، إذ يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي إلى انخفاض الشائعات في مكان العمل وقلة الشكوى من جانب العاملين، ودرجة مقاومة التغيير، وزيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الصراعات التنظيمية، كما أن الرضا الوظيفي ليس مهماً على مستوى الموظفين فحسب وإنما لأصحاب المصالح أيضاً لأنه يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.²

ويمكن تلخيص أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي:³

- يسهم في التزام العاملين في منظماتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها وارتباطهم بعملهم؛
- الرضا العالي يسهم بتحسين صحة العامل البدنية والنفسية ونوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها؛
- ارتفاع الرضا يؤدي إلى تقليل معدل الغياب مما يؤدي ذلك إلى خفض تكاليف الاستقدام (الحصول على العمال)؛
- إعداد قوة عمل راضية للمنظمة تؤدي إلى تحقيق ولاء عالي للأعمال وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار.

¹ حمزة محمد الجبوري، تأثير إدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، دراسة ميدانية لاستطلاع آراء عينة من العاملين في معمل بغداد (الخيم) بغداد-الوزيرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 22، اصدار 88، 2016، ص 257.

² محمد عباس رفش، شهاب الدين حمد والربيعي، مرجع سابق، ص: 7-8

³ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2003، ص 27.

ثالثاً: أبعاد الرضا الوظيفي:

إن مفهوم الرضا الوظيفي يشتمل على العديد من الأبعاد، ففي الوقت الذي يرى فيه بعض الباحثين أن إشباع حاجات الأفراد أحد المحددات الخاصة للرضا، يعطي آخرون الأهمية في ذلك لبعض الجوانب الاجتماعية مثل علاقات الصداقة التي تربط الأفراد العاملين مع بعضهم أو إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له.

ومن بين أهم الأبعاد دراسة لدى التطرق للرضا الوظيفي نجد:¹

3-1- الرواتب والأجور: حيث تمثل جوهر التعويضات المالية التي يحصل عليها العاملون في المنظمة وتلعب دوراً كبيراً في تحقيق الفرد لإشباع حاجاته المادية والنفسية، وهذا ينعكس على رضاه عن وظيفته ورضاه الفرد عن الرواتب والأجور يعتمد على مدى كفايته لإشباع متطلبات وحاجاته الفردية.

3-2- الترقية: إن طموحات الفرد العامل تزيد يوماً بعد يوم في عمله ومنها الترقية، لهذا فإن الترقية من داخل التنظيم تساعد على تحقق الأفراد العاملين طموحاتهم وانتقالهم من مستويات أدنى إلى أخرى أعلى، حيث تتضمن هذه التغييرات مسؤوليات ومهارات أكبر ويتبعها دفع أعلى ولغرض تحديد كفاءة الأفراد العاملين المؤهلين للترقية لابد من تقييم الأداء والاعتماد على نتائج التقييم.

3-3- علاقات العمل: ويكمن هذا البعد في علاقة الفرد مع الرؤساء وأيضاً علاقة الفرد مع المرؤوسين، فعلاقة الفرد مع الرؤساء تنشأ عندما يكون الرئيس حساساً لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم أما علاقة الفرد مع المرؤوسين لها تأثير على رضا الفرد عن وظيفته أو نفوره منها، فكلما كان تفاعل الفرد مع المرؤوسين يحقق تبادل المنافع بينه وبينهم كلما كان المرؤوسون مصدراً للرضا الوظيفي.

3-4- ظروف العمل المادية: وتتمثل في جميع المتغيرات المرتبطة بظروف العمل الطبيعية من مستلزمات ضرورية كالتجهيزات المكتبية والمستلزمات الأساسية ومكان العمل وأجوائه والإضاءة والتدفئة والتبريد وكمية الضوضاء والرطوبة، ومنه فجودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بوظيفته وتعلقه بها.

¹ عبد الستار سالم عوض، العلاقة والاثربين تمكين العاملين والرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات كركوك، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، المجلد 4 : الاصدار: 117، 2018، ص 144.

رابعاً: أساليب قياس الرضا الوظيفي

بالرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا أن كثير من المنظمات تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم تجاه العمل، وتقتصر هذه الأساليب عادة على مجرد سماع رأي الرؤساء في العمل عن مرؤوسيه¹.

يضاف الى ذلك أنه بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الشخص تجاه الجوانب المختلفة لعمله، إلا أنه من الصعب تقييمها وقياسها ويرجع هذا الى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الشخص².

وهناك مجموعة من الطرق استخدمها الباحثون لقياس الرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي:

4-1- طريقة الاستقصاء:

تعتمد هاته الطريقة على نقصي آراء الأفراد بمجموعة من الأسئلة التي تحتوي على عدة عوامل مثل طبيعة العمل ونوعه ومحتواه وساعات العمل وظروفه وغيرها حيث تصمم عناصر الاستقصاء أو الاستبانة بطريقة تخدم أهداف الباحثين سواء كانوا داخليين أم خارجيين³.

4-2- طريقة تحليل ظواهر الرضا:

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشار حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ومشاعره تجاه عمله ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب والتمارض، ومن مزايا هاته الطريقة دقة المعلومات وسهولة تصنيفها والابتعاد عن التحيز ولكن مشكلتها عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات⁴.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص: 215-216.

² ماجد محمد منحوش الربيعي، تأثير الثقافة التنظيمية وملائمة الشخص: المنظمة في رضا العاملين، دراسة تشخيصية تحليلية لعينة من العاملين في مصرف الرافدين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص 103.

³ شفا سالم السقا، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية، حالة دراسية في وزارة الشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 20.

⁴ سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 107.

4-3- طريقة المقابلات الشخصية:

إن هاته الطريقة تكمن في استخدام المقابلة الشخصية وهذا الأسلوب إذا تمت إدارته بكفاءة فإنه يمكن في الغالب من الحصول على معلومات أكثر دقة وأكثر عمقا عن اتجاهات الأفراد نحو العمل.¹

4-4- طريقة التجربة:

هاته الطريقة أتى بها كلا من كانتريل ولوك و Katzil و Lock حيث تهدف إلى معرفة ناتج الفرق بين ما يحققه الفرد فعليا وما يطمح إليه، بحيث ينبغي قسمة هذا الفرق على مقدار العمل الذي يطمح إلى تحقيقه.²

4-5- طريقة رواية القصة:

تتسب هذه الطريقة الى العالم النفسى هيرزبرغ Herzberg وزملائه، وتقوم على اجراء مقابلات شخصية لأفراد العينة، ويطلب فيها منهم تذكر الأوقات التي يشعرون فيها بالاستياء خلال فترة معينة وتذكر الظروف والأسباب التي كانت تؤدي الى رضائهم أو استيائهم وأثر ذلك ايجابا وسلبا في أدائهم وقد أدى استخدام هذه الطريقة إلى نتيجة هامة مفادها أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الشعور بالرضا لا يؤدي غيابها بالضرورة الى حدوث الرضا الوظيفي، ومن الانتقادات التي وجهت الى هذه الطريقة هي أن هذه المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تقتصر على قدر من الموضوعية لاعتمادها على النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة.³

خامسا: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هنالك مجموعة من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة أن تركز وتعمل على تحقيقها إذا ما أرادت تحقيق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي ومن هذه العوامل:⁴

- العوامل المالية (الاجور والرواتب) حيث تعد الرواتب والحوافز والأجور وسيلة مهمه من وسائل إشباع الحاجات المادية.

¹ جيرالد جرينبرج، وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009، ص 208.

² عامر سالم مصطفى الصيادي، دور الرضا الوظيفي في تعزيز الأداء الاستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في قسم الرعاية الصحية الأولية في دائرة صحة نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص 13.

³ ماجد محمد منحوش الربيعي، مرجع سابق، ص 103.

⁴ سالم العون، سامر نيسان أحمد الدليمي، أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10 الاصدار 21، جامعة الأنبار، 2018، ص 235.

- العوامل المتعلقة بظروف العمل (بيئة العمل): إذ تؤثر ظروف العمل المادية من قبيل التهوية والإضاءة والحرارة والضوضاء على درجة تقبل العامل لبيئة عمله وبالتالي رضاه على الوظيفي
- العوامل الذاتية: تتمثل هذ العوامل بقدرة العامل ومهارته ومستوى الدافعية لديه وما يتلقى من تقدير مادي ومعنوي عن أدائه الجيد ونوعية المهام الموكلة إليه ومدى انسجامها مع التخصص والقدرات البدنية.
- العوامل الاجتماعية: والمتمثلة بالعلاقات مع الرؤساء بالمرؤوسين وبينه وبين المرؤوسين.
- العوامل الوظيفية: وتتمثل بالمركز الوظيفي ونمط الاشراف وفرص الترقية.
- العوامل الشخصية: كالحالة الاجتماعية للعامل والعمر.

المبحث الثاني: العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي

تسعى المنظمات من خلال تمكين العاملين فيها لإيجاد مستوى جديد داخلها، وهو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه فعلا المنظمة، وهنا لابد من الإشارة إلى أن المديرين على علم ودراية بان عملية إعادة الحيوية لمنظماتهم لابد أن تحدث من أسفل إلى أعلى، لكن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطا على العاملين تجعلهم اقل إنتاجية، ويمكن التخفيف من حدة هذه الضغوط من خلال توفير مستوى عال من الانفتاح لدى الإدارة العليا. لذا تهتم المنظمات اهتماما بالغا بكيفية الوصول إلى درجة كبيرة من الرضا الوظيفي للعاملين مما له الأثر على الأداء الفعال لهم، انطلاقا من التمكين لتوطيد العلاقة بين الإدارة والعاملين التي تهدف إلى تكوين درجة عالية من الثقة والانتماء من خلال المشاركة والاندماج والالتزام.¹

المطلب الأول: التمكين بالمشاركة والرضا الوظيفي

يتم تمكين العاملين بالمشاركة من خلال منحهم سلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين فهو يعزز قدرات العاملين بحيث يوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهامهم وكذلك مساهمتهم في القرارات التي تتعلق بأعمالهم مما يخلق الثقة لديهم ويشعرهم بالرضا عن أعمالهم هذا ما أكده كل من برون وهرفر (Brown & Harvery) بأن التمكين بالمشاركة يهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين وإشراكهم في عمليات إصدار الحكام من خلال إطلاق حرية التصرف، فهو حالة ذهنية داخلية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على العاملين من الخارج، ما يوفر لهم الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلكوا من قدرات معرفية تساعدهم على اتخاذ قرارات واختبار النتائج التي يريد الوصول إليها هذا ما يرفع من روحهم المعنوية ويشعرهم بالرضا.² وفي هذا السياق يرى امكر (Umiker) بأن التمكين بالمشاركة لا يعني إعطاء الحرية للعاملين في فعل ما يشاؤون خارج نطاق الأوامر والرقابة، بل هو منح العاملين السلطة للقيام بما هم قادرين على فعله، ما يشجعهم على إصدار الأحكام واتخاذ القرارات هذا ما يخلق لهم الثقة ورضا.³

¹ Green, Jutta, **Job Satisfaction of Community College Chairpersons**, Doctor of Philosophy, Educational Leadership, University of Virginia. 2000, P6.

² Brown, D.R., & Harvery, D., **An External Approach to organizational behavior**, new jersey, prentice Hall, 2006, p241.

³ Umiker, W., **Management Skills for the New Health Care Supervisor**, Third Edition, Jones and Bartlett publishers, London, 2005, p 303.

وأضافت أنشال باثاك (Anchal Pathak) أن التمكين بالمشاركة له علاقة طردية مع الرضا الوظيفي، فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لوجود فرصة لذلك يعد مؤشرا إيجابيا للفعالية التنظيمية ونفسية العاملين وبالتالي التأثير بشدة على زيادة رضاهم.¹

وأشار لاشلي (Lashley) أن التمكين بالمشاركة يتخذ عدة أوجه منها المشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص ما يشغلونه من أعمال ومهام ومن ثم يلتزمون بتحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة مما يعود على المنظمة بالإيجاب رضا العمال وتحقيق الأرباح، وهذا كله في الجانب الكلي التنظيمي.²

وعلى المستوى الشخصي للعاملين يعود الفضل لتحقيق التمكين بالمشاركة للاستقلالية الفردية الممنوحة للعاملين في وظائفهم ومهامهم مما يجعلهم على دراية كافية بالمخاطر والتحديات وهذا يؤهلهم لاكتساب ثقافة اتخاذ القرار تجاه ذلك، وتواصلهم الفعال بينهم وبين الإدارة العليا.

هذه الأشكال من التمكين بطبيعتها انتقائية - لا يشارك جميع الموظفين بشكل مباشر - لكن انتشار المعلومة بأن المصالح الجماعية للموظفين تتحقق وفق نهج إيجابي قد تثير مشاعر التمكين ومن ثم زيادة الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: التمكين بالاندماج والرضا الوظيفي

التمكين بالاندماج يهتم أساسا بالاستفادة من خبرة وتجربة العاملين في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملين في تقديم المعلومات هذا ما يشعر العاملين بمدى أهميتهم الشيء الذي يرفع من روحهم المعنوية. وهذا ما أشار إليه كل من قوتش ودفز (Goetsh & Davis) حيث اعتبرا بأن التمكين بالاندماج هو إشراك العاملين بأفكارهم الخاصة في عمليات التخطيط المتعلقة بالمنظمة، ومنح الموظفين ملكية وظائفهم، وإحداث التغيير اللازم في الثقافة التنظيمية، دون تخلي المديرين عن مسؤوليتهم أو سلطتهم مما يشعروهم بالرضا والانتماء.³

وأضاف ميشغان و كزبا (Michigan & Czuba) بأن التمكين بالاندماج يسمح بإتاحة الفرصة للعاملين لتقديم أفضل ما لديهم من خبرات ومعلومات والذي يؤدي إلى التفوق والإبداع في العمل من خلال مشاركتهم في تخطيط

¹ Pathak A. a study on levels of employee participation with the hierarchy in banking sector: a comparative study of sbi & hdfc bank. Management Insight. 2015 Dec 28;11(1).

² Lashley C., **Empowerment HR strategies for service excellence**, Butterworth-Heinemann, Oxford, First published 2001, p-p:65-80 .

³ Goetsh, D. L., Davis, S. B., **Quality Management For Organizational Excellence : Introduction to Total Quality**, Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2010, p160.

أعمالهم وتنمية التعاون بينهم، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر والثقة في العاملين للاستفادة من آرائهم وأفكارهم ما يشعرهم بالرضا والانتماء.¹

وأشار لاشلي (Lashley) أن التمكين بالاندماج هو التمكين الذي يوصف بأنه اندماج من خلال إشراك الموظفين بهدف تطوير شعور الكفاءة الشخصية لدى الموظفين من خلال التقارب مع الإدارة عبر العمليات الاستشارية المختلفة، إذ لا ترتبط الفائدة المتوخاة فقط بمصالح المديرين من خلال الاندماج بل العاملين أيضا وذلك عن طريق التحفيز الذي يولد التزاما أكبر.

فالعامل بصفة عامة يريد أن ينظر إليه مديره باحترام وأن يشعر بأنه جزء من فريق يعمل على تحقيق هدف عام تلك العلاقة المتولدة مع المديرين ينجر عنها اقتراحات تجاه المشاكل التي تواجهها العمليات التشغيلية وبالتالي حلها، وفي كل الحالات إن نجاح أو فشل تمكين العاملين بالاندماج يكمن في مدى ما ينتج من كفاءة شخصية للقوى العاملة وعلاقتها بالرؤساء مما يخلق درجة من الرضا الوظيفي ضمن تلك الدائرة.²

المطلب الثالث: التمكين بالالتزام والرضا الوظيفي

تمكين العاملين بالتزامهم بأهداف المؤسسة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر، ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحفيزهم وزيادة رضاهم في العمل وشعورهم بالانتماء للمؤسسة. وهذا ما يؤكد كونجر و كانونجو (Conger & Kanungo) بأن التمكين بالتزام هو عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية.³

إلى جانب قيام المؤسسة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز وهذا ما أطلق عليه علماء النفس بالتمكين النفسي، والذي يعتمد على إدراك العاملين ل: معنى العمل، الجدارة، حرية التصرف، الشعور بالتأثير.⁴ مما يعزز روح المبادرة والإصرار لديهم على أداء المهام.⁵ ويضيف كل من كونجر و كانونجو (Conger & Kanungo) بأن التمكين بالتزام هو إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بمقدرته الذاتية وهو شعور بالتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالمقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مع توفير الموارد المناسب وبيئة العمل الملائمة لهم وتأهيلهم سلوكيا وفنيا ومهاريا لأداء العمل والثقة فيهم يشعره هذا حتما بالرضا

¹ Michigan, F., & Czuba E.C., **Empowerment: What is it?**, Joe Journal, 2004, pp3-4.

² Lashley C., op cit, p-p 90-105.

³ Conger Jay A. & Kanungo, R. N., **The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice**, Academy Of Management Review, 1988, p88.

⁴ Spreitzer, G.M., **Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment**, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N° 2, 1996, p 504.

⁵ cook c.w v. & Humsaker spl, **Management and organizational behavior**, New york, Mc grow – Hill, 2001, P 258.

والانتماء. ويرى أيضا التينوز وكاكيروجلو (Altinoz & cakiroglu) بأن التمكين بالتزام يعمل على تحسين قدرة صنع القرار للعاملين من خلال التعلم، التدريب، التحفيز التعاون والعمل بروح الفريق يضمن تحقيق الرضا.¹ وفي نفس السياق يضيف لاشلي (Lashley) أن التمكين بالالتزام يكون من خلال التركيز على تخطي الحواجز التي تعيق تقدم العامل في وظيفته كالأجر والتدريب والتعلم، فكلما تحقق رضا العامل عن الأجر والتدريب اللازم والتعلم تحقق رضاه عن نفسه وعن عمله ككل مما يخلق درجة من الرضا تجاه المنظمة.²

¹ Altinoz, H. & Cakiroglu D., **the effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees African**, journal of management ,vol 5, 2011, p319.

² Lashley C., *ibid*, p 108.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

في هذا المبحث نتطرق إلى ما سبق من دراسات في موضوع بحثنا وما تناولته من جوانب لمتغيراته وطرق البحث المعتمدة فيها والنتائج المتوصل إليها، وكذا نبرز القيمة المضافة للبحث بعد التعقيب عليها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1-1- دراسة: عبد الستار سالم عوض بعنوان: العلاقة والاثر بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي - دراسة

استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات كركوك - 2018

تناولت الدراسة أثر أبعاد تمكين العاملين بأبعاده (القوة، وتوافر المعلومات وامتلاكها، وامتلاك المعرفة واستثمارها، والمكافآت) في الرضا الوظيفي بأبعاده (الرواتب والأجور، والترقية، وعلاقات العمل، وظروف العمل) أين اختبرت الدراسة في عدد من مستشفيات دائرة صحة كركوك، واعتمدت الاستبانة لجمع البيانات في الجانب الميداني إضافة إلى اختبار عدد من الفرضيات الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط وعلاقات التأثير، وبناءً على اختبار فرضياتها في المستشفيات المبحوثة حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات المبحوثة.

- وجود علاقة تأثير معنوية للتمكين في الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات المبحوثة.

ومن بين الاستنتاجات وضعت مجموعة من المقترحات كان من أهمها ضرورة زيادة اهتمام المستشفيات المبحوثة بتنمية وعي وإدراك العاملين في الإدارات الوسطى والدنيا لأبعاد التمكين عن طريق منحهم القوة للتأثير في الأفراد والأحداث وفق الظروف التي يواجهونها وتهيئة مناخ تنظيمي مناسب يتميز بالصرحة والثقة وتبادل المعلومات والمعرفة وذلك نظراً لأهمية مفهوم التمكين في تعزيز الرضا الوظيفي فضلاً عن دوره في تحقيق الأهداف المنظمة.

1-2- دراسة: أديب برهوم بعنوان: دور تمكين العاملين في زيادة الرضا الوظيفي "دراسة مسحية على

المشافي العامة في الساحل السوري" 2017

هدفت الدراسة إلى دراسة الدور الذي تلعبه أبعاد التمكين المختارة، والتعرف على مدى تأثيرها في درجة الرضا الوظيفي في محافظتي طرطوس واللاذقية، مستعملة في ذلك استبانة موزعة على 400 عامل جرى تحليلها ببرنامج (SPSS) حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- يُعتبر تقييم التمكين من قبل العاملين في المشافي العامة المدروسة متوسطاً، حيث تبين أن هناك العديد من النقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار من قبل الإدارات المعنية لجعل العاملين أكثر تمكيناً.

-هناك ارتباط متوسط بين كل من أبعاد التمكين من (تفويض الصلاحية، توفير المعلومات، التدريب والحوافز) من جهة وبين أبعاد الرضا الوظيفي من (الرواتب، المكافآت، العلاقات مع الرؤساء، التقدير، احترام الذات ومهام العمل وواجباته) من جهة أخرى.

-هناك قصور واضح في الاهتمام بالكثير من أبعاد التمكين بسبب عدم توفير بيئة تكنولوجية مناسبة تساعد في الوصول إلى المعلومات بسرعة، وعدم وجود نظم فعّالة للحوافز والافتقاد إلى وجود برامج تدريبية مناسبة.

1-3- دراسة: شذى شفيق محسن عطاء وآخرون بعنوان: تأثير تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية 2016

تطرقت الدراسة إلى أثر تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية. ولتحقيق أهداف استخدمت استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (100) شخص، وقد تم اعتمدت في تحليل بيانات الاستبانة على المتوسطات الحسابية وتحليل الانحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:- تتوافر جميع أبعاد تمكين العاملين في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة حيث إن خمسة من أبعاد التمكين متوفرة بشكل كبير وبعدين بدرجة متوسطة (المشاركة، بيئة العمل)، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة معنوية حول مستوى تطبيق تمكين العاملين تعزى إلى (النوع، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص العلمي)، بينما توجد فروق ذات دلالة معنوية ل(سنوات الخبرة) وتوصي الدراسة الإدارة العليا بالاهتمام بتوعية الرؤساء في جميع المستويات الإدارية بأهمية دورهم في زيادة إدراك العاملين لأبعاد تمكين العاملين (المشاركة، بيئة العمل)، وانعكاس ذلك على أدائهم وأداء الجهاز.

1-4- دراسة: محمد حمزة بن قرينة - باديس بوخلوة بعنوان: أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت - ولاية ورقلة 2015

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت، إضافة تصورات العينة حول التمكين، شملت 84 عاملا باستخدام استبيان من 40 فقرة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع متغيرات التمكين (تفويض السلطة، تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، تحفيز العاملين) على الرضا الوظيفي، عدم رضا العاملين عن الترقية وعن علاقتهم برؤسائهم، وعن الراتب، وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

Surekha Rana, Vandana Singh:

2-1-دراسة:

Employee Empowerment and Job Satisfaction: An Empirical study in IT Industry 2016

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي في صناعات الإعلام والاتصال (IT) عن طريق تفحص تأثير العوامل الديموغرافية في كل من الرضا الوظيفي وتمكين العاملين لدى عينة مكونة من 475 عامل في 5 شركات في القطاع، مستخدمة استبيان من 45 فقرة جرى تحليلها من خلال الأدوات الإحصائية المتمثلة في SPSS، حيث بينت نتائج الارتباط تمكين العاملين وأبعاده لها علاقة معنوية دالة موجبة مع الرضا الوظيفي.

وتوصلت هاته الدراسة إلى تأكيد اختلاف معنوي دال بين التمكين والرضا الوظيفي على العوامل الديموغرافية كالجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التأهيل التعليمي، المدخول والخبرة، إضافة إلى عدم وجود دلالة إحصائية بين التمكين وقطاع الإعلام والاتصال، عدم وجود دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والقطاع.

2-2-دراسة:

Hasnain Raza, Jawad Mahmood, Muhammad Owais, Aiman Raza:
Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction of Employees in Corporate Banking Sector Employees of Pakistan 2015

الهدف من الدراسة هو تحليل تأثير تمكين الموظف على الرضا الوظيفي للموظف في القطاع المصرفي في باكستان، حيث تم استخدام تقنيات أخذ العينات الملائمة لتحديد حجم العينة للدراسة. وتم تدوير استبيانات الدراسة الاستقصائية في فروع مختلفة من البنوك المختلفة في باكستان وكذلك أسلوب المقابلات، اين تم تحليل البيانات باستخدام SPSS عن طريق أساليب التحليل الوصفي وتحليل المصادقية وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار.

وتوصلت الدراسة من تحليل الارتباط إلى أن تمكين الموظف يؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للموظف، ومن خلال تحليل الانحدار وجدت أنه توجد علاقة إيجابية بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي، ومنه معادلة الانحدار أوجدت أن زيادة وحدة واحدة في التمكين النفسي تزيد من الرضا الوظيفي بمقدار 0.682 وحدة. وكننتيجة إجمالية تكشف هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين التمكين والرضا الوظيفي بين موظفي القطاع المصرفي في باكستان إذا كانت المؤسسات المصرفية تُمكن الموظفين، فيمكنهم الاستمتاع بولاء الموظفين تجاه المنظمة والوظيفة من خلال الرضا الوظيفي.

2-3- دراسة:

Anchal Pathak:**Relationship between Employee Participation & Job Satisfaction among the Employees in HDFC Bank Ltd - (June 2014)**

بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين مشاركة الموظف والرضا الوظيفي في القطاع المصرفي في الهند لغرض الدراسة حيث تم جمع البيانات من موظفي أحد بنوك القطاع الخاص الرائدة HDFC bank Ltd في ولاية أوتار براديش، والهدف الرئيسي من الدراسة هو إقامة علاقة وظيفية بين مشاركة الموظف كمتغير مستقل ورضا وظيفي كمتغير تابع في بنوك القطاع الخاص وتم استخدام استبيانين قياسيين مختلفين على أساس مقياس مؤشر ليكارت الخماسي لجمع البيانات، وافترضت الدراسة عدم وجود علاقة كبيرة بين مشاركة الموظفين والرضا الوظيفي في بنك HDFC. أين اعتمدت على الأساليب الإحصائية من متوسطات حسابية، الوسيط، والرباعيات، تحليل التباين، والانحدار الخطي. تمت دراسة تأثير المشاركة بمساعدة نموذج الانحدار الخطي. كشفت الدراسة عن وجود علاقة قوية بين المشاركة والرضا الوظيفي، وتبين أن المتغير المستقل يفسر 62.4% من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي). وقد وجد أيضًا أن الرضا الوظيفي يرتبط بعلاقة أقوى مع المشاركة مقارنةً بالمشاركة في القطاع المصرفي. رياضياً، يمكن التعبير عن هذا النموذج على النحو التالي:

$$\text{الرضا الوظيفي} = 1.515 (\text{مستوى المشاركة}) - 9.769$$

استنتجت الدراسة أن هناك علاقة بين مشاركة الموظف والرضا الوظيفي في بنك القطاع الخاص، مع زيادة مستويات المشاركة في الرضا الوظيفي.

2-4- دراسة:

Hasan Tutar, Mehmet Altinoz and Demet Cakiroglu:**The effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees - (August 2011)**

كان الهدف الأساسي للدراسة وغرضها هو استكشاف آثار تمكين العاملين المتصورة على تحفيز الإنجاز وأدائهم، لهذا الغرض تم جمع وتحليل البيانات من موظفي البنوك العامة والخاصة العاملة في أنقرة، مستعملة في ذلك استبانة وزعت على 280 فرد استرجع منها 230 منها 213 صالحة، وتم تطبيق الأساليب الإحصائية حيث كشف تحليل بيانات الدراسة أن تمكين الموظفين المدروس كان له تأثير إيجابي على تحفيز الإنجاز والأداء للموظفين وأشارت البيانات أيضًا إلى أن تمكين الموظف يعد متغيرًا مهمًا للتنبؤ بدافع التحصيل والأداء للموظفين.

2-5- دراسة:

Ogaard, T., Marnburg, E., Larsen, S.:

Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: Consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance 2008

تبحث هذه الدراسة بين أشكال التنظيم العضوي والميكانيكي في المشافي والعلاقات بين كل من التزام الموظفين والرضا الوظيفي وأدائهم، وشملت الدراسة 734 موظف أين أشارت النتائج إلى أن تصورات المديرين والموظفين عن بيئة عملهم مختلفة، حيث يجد الموظفون أن المنظمة أقل عضوية، وترتبط تجربة كل من الأوضاع التنظيمية العضوية والميكانيكية بشكل إيجابي بتقييم الأداء الشخصي، الالتزام والرضا الوظيفي. وتم أيضا تحليل آثار التفاعل، وتشير إلى أنه فقط عند وجود شكل تنظيمي ميكانيكي جيد التنظيم، ستكون الأشكال التنظيمية العضوية مفيدة.

2-6- دراسة:

Komal Khalid Bhatti* and Tahir Masood Qureshi:

Impact of Employee Participation on Job Satisfaction, Employee Commitment and Employee Productivity, June 2007

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين مشاركة الموظف والرضا الوظيفي وإنتاجية الموظف والتزام الموظف، حيث تم الاتصال بـ 34 منظمة من قطاعات النفط والغاز والبنوك والاتصالات، اجابت 15 منها.

تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات وتم ترميز الردود عددياً لجعل البيانات قابلة للتنفيذ، وتم حساب الارتباط والانحدار لاستكشاف مستوى الارتباط بين "مشاركة الموظف، ورضا الموظفين الوظيفي، والتزام الموظف وإنتاجية الموظف"، فكانت النتائج التالية:

- يرتبط الرضا الوظيفي بشكل إيجابي بمشاركة الموظف (0.197)، إنتاجية الموظف (0.33)، التزام الموظف (0.45).

مما يعطي تأكيداً للرابطة التي بين مشاركة الموظفين، والرضا الوظيفي، وإنتاجية الموظف والتزام الموظف في باكستان، المتغيرات تثبت وجود علاقة إيجابية مع بعضها البعض.

كما اشارت نتائج الانحدار إلى وجود علاقة إيجابية بين مشاركة الموظف والرضا الوظيفي وإنتاجية الموظف والتزام الموظف. حيث يكون لمشاركة الموظفين تأثير إيجابي وهام على الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مما يشير إلى أن مشاركة الموظف في صنع القرار تؤدي إلى أداء أفضل بكثير بالمقارنة بالمنافسين في نفس الصناعة.

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة**أولاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة****1-1 من حيث المجتمع والعينة:**

تلتقي دراستنا مع الدراسات السابقة في جانب المجتمع والعينة في النقاط التالية:

- أ- الحدود المكانية لمجتمع الدراسة متشابهة في كل من دراسة (عوض، 2018) ودراسة (برهوم، 2017)، حيث كانت دائرتها المكانية في حدود جغرافي معين
- ب- العينة بسيطة في أغلب الدراسات السابقة الذكر، مما يشبه دراستنا، خصوصاً في الدراسات العربية.

2-1 من حيث المنهج:

تميز المنهج المتبع في الدراسات السابقة بكونه منهجاً وصفيًا مسحيًا في أغلبها مما يتفق مع دراستنا إلى حد كبير، وقد نجد بعضها أدمج بعض المناهج الأخرى لضرورة التحكم في الدراسة.

3-1 من حيث المتغيرات:

تتفق دراستنا مع كل من دراسة (عطاء وآخرون، 2016)، (بن قرينة، 2015)، (Surekha, Vandana، 2016) في تحديد متغيرات الدراسة على أساس التمكين مستقل، والرضا الوظيفي متغير تابع.

4-1 من حيث الأداة

تتفق دراستنا من ناحية الأداة المستعملة والمتمثلة في الاستبيان مع كل الدراسات السابقة وذلك للدور الهام الذي تلعبه هاته الأداة في التحكم، والوصول إلى نتائج مرضية.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

إن كل باحث من أصحاب الدراسات السابقة له هدف محدد يرجو الوصول إليه وبحكم التكوين الذي تلقاه وبحكم البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المنتمي لها، يمكن تصنيف أوجه الاختلاف كما يلي:

1-2 من حيث الأهداف

- أ- تختلف أغلب الدراسات عن دراستنا في كونها تهدف إلى البحث عن أثر التمكين على الرضا الوظيفي بالاعتماد على أبعاد التمكين المتعارف عليها
- ب- اعتماد بعض الدراسات في متغير التمكين على عنصر أو بعد واحد كالمشاركة وهو ما جاءت به دراسة (Pathak، 2014) وبالتالي فهدفها بحث العلاقة الوظيفية بين المشاركة والرضا الوظيفي، غير أن دراستنا هدفت إلى دراسة أثر التمكين على الرضا الوظيفي بدراسة مستويات التمكين (المشاركة، الاندماج، الالتزام).

2-2 من حيث البيئة المكانية وحدود الدراسة

تختلف دراستنا عن جل الدراسات السابقة في الحدود المكانية، فكانت ولاية الوادي بالجزائر، وعلى مستوى الولاية مما يمثله المكان من أهمية للبحث على أساس التمكن من دراسة مجتمع في حدود رقعة جغرافية معينة.

2-3 أهم ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تقسيم المتغير المستقل للدراسة إلى مستويات ممثلة في المشاركة، الاندماج والالتزام، وبهذا تميزت دراستنا بالخروج من النمطية في الطرح، إلى الاعتماد على مستويات التمكين عوضا عن أبعاد متفرقة له وعلاقتها وتأثيرها في الرضا الوظيفي.

وبهذا قد تكون دراستنا من أوائل الدراسات التي خاضت في شكل آخر لدراسة العلاقة بين التمكين والرضا

الوظيفي.

خلاصة الفصل الأول:

توصلنا من خلال الأدبيات النظرية إلى أن الاهتمام بمفهوم الرضا الوظيفي يشكل عنصرا أساسيا وحاسما للمؤسسات خصوصا في ظل الاتجاه نحو اهتمام بالعنصر البشري باعتباره المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات، ومع تغير المفاهيم الاقتصادية التقليدية والظهور مفاهيم جديدة تعتمد على تمكين العاملين الذي يعد أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.

أصبح التمكين من المفاهيم التي لاقت اهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين، باعتباره أسلوب يضمن للعاملين ليس مجرد مشاركة شكلية في اتخاذ القرار، وإنما مساهمة حقيقية فيه من خلال منحهم الأدوات والمعلومات وتزويدهم بالخبرات والمهارات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين، وإعطائهم الفرصة لإتقان عملهم وإدارته بطريقة تمكنهم من إثبات وجودهم واستغلال قدراتهم والمبادرة بمعارفهم في تطوير ذاتهم وتطوير المؤسسة أيضا.

تم التعبير عن كل هذه الأفكار في مجموعة من الفرضيات التي تعبر عن كيفية تأثير التمكين على الرضا الوظيفي. هذه الفرضيات سيكون علينا تأكيدها أو نفيها في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل الثاني:

بعد أن قمنا في الفصل النظري لبحثنا بعرض مشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها، سنحاول عن خلال الدراسة الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة، وذلك بالاعتماد على منهجية متكاملة تمكننا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية، في ضوء البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها في الميدان، ويعتبر هذا الفصل نقطة بداية الدراسة، حيث نسعى من خلاله إلى توضيح أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها، وللإجابة على التساؤلات التي طرحناها في الدراسة، وبناء على هذا سوف نحاول في هذا الفصل للمباحث كالاتي:

المبحث الأول: تحديد واقع متغيرات البحث في المؤسسات محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

المبحث الأول: تحديد واقع متغيرات البحث في المؤسسات محل الدراسة.

يشرح هذا المبحث واقع متغيرات الدراسة (التمكين، الرضا الوظيفي) في المؤسسات محل الدراسة. والذي نهدف من خلاله إلى إيضاح الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك بالتعريف بالمؤسسات محل الدراسة، ثم محاولة التعرف على التمكين في المؤسسات محل الدراسة، وبعدها نتعرف على واقع الرضا الوظيفي في تلك المؤسسات.

المطلب الأول: شركة سونغاز.

شركة سونغاز هي المتعامل الوحيد في ميدان الإمداد بالطاقة في السوق الجزائرية، تأسست سنة 1969 كبديل لشركة غاز الجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل وتوزيع الغاز الموجه للاستهلاك والتشجيع على استعمال الطاقات الجديدة مثل غاز البترول المميع GPL وبالنظر لموقعها في الاقتصاد الوطني ومكانتها اتجاه المجتمع يتحتم عليها الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة في التسيير في كل المجالات كالموارد البشرية مثلا لما تلعبه من دور في ضمان الأداء الفعال لأدوارها المنوطة بها.¹

ولها السبب وفي إطار دراستنا الحالية ارتأينا استقصاء واقع التمكين والرضا الوظيفي في هاته المؤسسة، إذ تبين عند مقابلة بعض المسؤولين في المؤسسة بولاية الوادي، أنها تسعى جاهدة لتوفير الظروف الملائمة للعاملين وكذا مدهم بالقدر اللازم من المعلومات التي تساعد على أداء مهامهم، إضافة إلى وجود اتفاقية جماعية تضمن الرقي الاجتماعي للعاملين والرفاهية، والظروف الجيدة.

كما يؤكدون على أنهم يلمسون رضا العاملين اتجاههم كمسؤولين مباشرين وكذا رضاهم على أعمالهم وظروفها. وفيما يلي جانب من واقع التمكين والرضا الوظيفي في المؤسسة:

أولا: التمكين في سونغاز.

يتسم الجو العام في المؤسسة في جانب تطبيق التمكين بما يلي:

1-1- تقديم المعلومات: حسب المسؤولين في هاته المؤسسة تقدم المعلومات وتوفر لصالح العاملين كضرورة

لتقديم خدمة جيدة، والوصول لهاته المعلومات متاح في أبسط أشكاله عن طريق المسؤولين المباشرين

1-2- المشاركة في حل المشكلات: تمكن المؤسسة حسب المسؤولين العاملين فيها من إمكانية المشاركة في

حل المشكلات، وذلك في الكثير من المجالات التقنية والتجارية خصوصا.

1-3- التدريب: حيث توفر المؤسسة تدريبا نوعيا لصالح كل فئات العاملين، قصد الرفع من المستوى الوظيفي

والتحكم الأمثل في التقنيات في مجال عملها

ثانيا: الرضا الوظيفي في سونغاز.

¹ متاح في: <https://www.sonlgaz.dz/category/historique>، تاريخ الزيارة 2019/05/19.

يلمس المسؤولون في المؤسسة درجة مقبولة جدا في الرضا الوظيفي لدى العاملين بحكم القرب في العلاقات الوظيفية بينهم، حيث يؤكدون أن العاملين راضون بما يلي:

2-1- الأجر: وهو مرضٍ للعاملين بشكل ملموس حسب المسؤولين، بحكم التقييم للحالة الاجتماعية للعاملين من قبلهم وعدم ملاحظة أي تدمر في هذا الشأن.

2-2- الرضا عن التدريب: حيث يفخر عمال سونلغاز بالتدريب النوعي والدوري الذي يتلقونه حسب المسؤولين **المطلب الثاني: اتصالات الجزائر.**

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات وكانت الانطلاقة الفعلية لها في جانفي 2003.¹

وفي مجالها تحتكر المؤسسة سوق الاتصالات من هاتف ثابت واتصالات عن طريق الأقمار الصناعية وهذا الحجم من السوق وضع على عاتقها تحمل التحديات في مجال خاصة في عالم لا يرحم نظرا للتطورات التكنولوجية المتسارعة والمكلفة.

وخلال إعدادنا لدراستنا هذه، تمكنا من أخذ آراء بعض المسؤولين لديها في ولاية الوادي، حيث أكد المدير الولائي بالوادي أن مؤسسة خطت خطوات هامة في الرفع من قيمة المورد البشري مرورا عن التحولات التي صاحبت ميلادها والتحديات التي واجهتها، وأن العاملين فيها يلعبون دورا هاما في المكانة المتواجدة بها، والتي لم تتأتى بدون تقانيهم والتزامهم، وعدم تقصير المؤسسة في تلبية احتياجاتهم المهنية والمتعلقة بالجانب المادي والاجتماعي موظفة في ذلك إدارة لتسيير الموارد البشرية تسعى دوما لكسب هذا العنصر البشري.

ومن نتائج تلك السياسات الموجهة للمورد البشري ظهورها في صفة رضاه عن مؤسسته واعتبارها البيت الحصين له، وهذا ما كفلته الاتفاقية الجماعية.

ويمكن تلخيص النقاط المستقاة من المسؤولين خلال المقابلات فيما يخص التمكين والرضا الوظيفي:

أولا: التمكين في اتصالات الجزائر.

1-1- حرية اتخاذ الإجراءات اللازمة لإنجاز المهام: حيث تمكن المؤسسة العاملين بها وخصوصا في المجالات التقنية والتجارية بدرجة مقبولة من الحرية في اتخاذ الإجراءات وفقا لمذكرات دورية تساهم في إعطاء الضوء الأخضر في ما تشابه من إجراءات وبالتالي لا يتحتم على العاملين الرجوع دوما إلى المسؤولين في تلك الإجراءات.

¹ متاح في: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>، تاريخ الزيارة: 2019/05/19.

- 1-2- توفير الأدوات والوسائل:** حيث يؤكد المسؤولون أن المؤسسة تضمن التزويد بالأدوات والوسائل الحديثة اللازمة لأداء المهام، من قبيل الوسائل الإعلامية، التقنيات الحديثة في الاتصال مع الزبون...
1-3- التعويض المناسب: يفخر منتسبي اتصالات الجزائر بالأجر والتعويضات التي يتلقونها حسب إفادة المسؤولين، والتي تعد من أعلى التعويضات في البلاد.
 ثانيا: الرضا الوظيفي في اتصالات الجزائر.
1-2- الروح المعنوية العالية: يتسم الجو العام في مؤسسة اتصالات الجزائر بمقدار جيد من الرضا في جانب الروح المعنوية جراء تقدير المؤسسة لمجهودات العاملين حسب المسؤولين.
2-2- فرص الترقية: تتوفر اتصالات الجزائر على اتفاقية جماعية تمكن العاملين من الترقية في الوظائف ودرجة سلسلة من التقييم من طرف المسؤولين تزيد من فرص ذلك.
2-3- الاستقرار: يمثل مؤشر جيد لشعور العاملين بالرضا تجاه وظائفهم، حسب تقدير المسؤولين بحكم ما سبق من عناصر رضاهم الوظيفي.
المطلب الثالث: بريد الجزائر.

يعتبر تاريخ 14 جانفي 2002، وعقب الإصلاحات التي شهدتها قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، تاريخ تأسيس بريد الجزائر كمؤسسة مكلفة بمهمة رئيسة تتمثل في ضمان الخدمة العمومية وفق محورين اثنين للخدمات هما الخدمات البريدية (خدمة البريد والطرود، خدمة البريد السريع والطوابعية) والخدمات المالية البريدية (خدمة الحسابات البريدية الجارية، خدمة حسابات التوفير والاحتياط، خدمة الحوالات، النقدية عبر الشبانيك البنكية الآلية وخدمة التحويل الإلكتروني للأموال).¹

وتحصى المديرية الولائية بالوادي 368 عاملا في شتى المجالات والمناصب، وبعد التقرب من مسؤوليها ضمن فترة توزيع استبيان على عمالها، أكدوا على وجود اتفاقية جماعية تحكم العلاقة بين المؤسسة والعاملين لديها، إضافة تفعيل الجانب الاجتماعي عن طريق لجنة الخدمات الاجتماعية والفروع النقابية ومجلس المساهمة بالمؤسسة.

كل هاته الأطر القانونية لعبت دورا في تنمية حس العاملين بمدى أهميتهم ضمن المؤسسة، وإعطائهم القدر الكافي واللازم من الظروف والتحفيزات التي سايرت حياة المؤسسة، حيث عرفت المؤسسة تغيرات عديدة في جانب الحياة المهنية للعمال من قبيل إعادة التصنيف التي عرفت خلال أكثر من عشر سنوات متوجة ذلك بقدر عال من الرضا الوظيفي لعمالها.

¹ متاح في: <https://www.poste.dz/>، تاريخ الزيارة 2019/05/19.

ومن خلال المقابلة التي أفادنا بها مدير مؤسسة بريد الجزائر الوحدة الولائية بالوادي أكد لنا واقع التمكين والرضا الوظيفي في المؤسسة كما يلي:

أولاً: التمكين في بريد الجزائر.

عرفت مؤسسة بريد الجزائر في السنوات الأخيرة قفزة نوعية على مستوى رقم الأعمال والتقارير الأدبية وأرجعت ذلك إلى النهوض بالموارد البشري، وفيما يلي جانب من التمكين في المؤسسة:

1-1- الإيمان بالقدرات: بريد الجزائر مؤسسة ذات طاقم عمال شاب بدرجة كبيرة، بحكم التوظيف الدائم للطاقات الشابة في جل الصيغ، واحتكاكهم بالمخضرمين من العاملين، مما أكسب العاملين الشباب قدرات عملية إضافة للقدرات والمؤهلات العلمية الجامعية خصوصاً، مما أدى بالمؤسسة للإيمان بتلك القدرات وإظهارها للعاملين قصد الخروج بنتائج جيدة على مستوى المؤشرات المالية والأدبية للمؤسسة.

1-2- ثقافة المشاركة لتبادل الخبرات والمعارف: بحكم الحديث في النقطة السابقة على مواكبة العاملين القدامى للشباب في المؤسسة تولدت روح المشاركة لتبادل الخبرات والمعارف بينهم.

ثانياً: الرضا الوظيفي في بريد الجزائر.

1-2- الشعور بالرضا تجاه تثمين القدرات: حسب المسؤولين يلاحظون رضا وظيفياً لدى العاملين تجاه تثمين المؤسسة لقدراتهم.

2-2- التعويض المناسب: يلمس المسؤولون رضا وظيفياً للعاملين تجاه التعويض الذي يتلقونه في إطار أدائهم لمهامهم.

المطلب الرابع: الجزائرية للمياه.

الجزائرية للمياه هي مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ 27 محرم 1422 الموافق 21 أبريل 2001. وتخضع المؤسسة لإشراف الوزير المسؤول عن الموارد المائية، ويقع مكتبها الرئيسي في الجزائر العاصمة.¹

ومن بين مهامها توزيع وتوريد مياه الشرب والمياه الصناعية وتجديد وتطوير البنى التحتية ذات الصلة، توحيد ومراقبة جودة المياه الموزعة، وإدخال أي تقنية الحفاظ على المياه.

¹ متاح في: <https://www.ade.dz/>، تاريخ الزيارة 2019/05/19.

وعند مرورنا بالمؤسسة بولاية الوادي ومن خلال لقاءات مع بعض مسؤوليها أكدوا أن المؤسسة تضمن للعاملين فيها جل الظروف المناسبة لتأدية مهامهم، وتهتم بالجانب المادي لهم، وتسعى لترقية الحياة الاجتماعية لهم.

وكل المساعي التي تعمل عليها المؤسسة وفرت لها عمالة ومورد بشري مؤمن بأهدافها من خلال درجة الرضا التي يلمسها المسؤولون لدى العاملين.

ومن خلال مقابلة بض المسؤولين في ميدان تسيير الموارد البشرية في المؤسسة يمكن الحديث عن التمكين والرضا الوظيفي لدى مؤسسة الجزائرية للمياه:

أولاً: التمكين في الجزائرية للمياه.

1-1- التشجيع على بذل كل الطاقات تجاه العمل: تسعى المؤسسة حسب مسؤول تسيير الموارد البشرية لتشجيع العاملين على بذل الطاقات وخصوصاً لدى فئة العاملين الميدانيين بحكم الحاجة لذلك.

1-2- زيادة ثقافة التعاون فيما بين العاملين: تحت المؤسسة وتساعد على وجود ثقافة للتعاون بين العاملين قصد أداء المهام في ظروف جيدة.

1-3- حرية حل المشكلات: بالنظر لطبيعة مهام الجزائرية للمياه تمكن المؤسسة العاملين من حرية حل المشكلات التي يصادفونها.

ثانياً: الرضا الوظيفي في الجزائرية للمياه.

1-2- الرضا على الجو المحفز: يؤكد مسؤول تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، على درجة رضا تجاه الجو العام للعمل في المؤسسة، مما يلمسه من رضا العاملين على ذلك الجو المتوفر.

2-2- الرضا عن الأجر: تلمس المؤسسة رضا تجاه المقابل المادي المتمثل في الأجر الذي يتلقاه العاملون فيها، وهذا نابع من الاتفاقية الجماعية المحيطة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

سنتناول في هذا المبحث كيفية إعداد الدراسة الميدانية، حيث يتضمن تحديد المنهج العلمي الذي تم اعتماده في إنجاز هذه الدراسة من خلال التطرق إلى منهج وعينة الدراسة، مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات، وفي الأخير سنتناول معالجة الاستبيان واختبار صحة الفرضيات.

المطلب الأول: طريقة جمع البيانات.

أولاً: تحديد المنهج المتبع.

المنهج العلمي هو الطريقة العلمية المنظمة التي يستخدمها الطلبة لدراسة ظاهرة أو مشكلة وهو الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى الحقيقة، وتماشياً مع طبيعة هذه الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها، والتي نستطيع أن نتفاعل معها فنصفها ونحللها على ضوء الإشكالية ومدى صدق وصحة الفرضيات.¹

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.

2-1- مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة كل العناصر التي يمكن أن تتضمنها الدراسة، كما يشير إلى المجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم بدرستها الباحث. ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في العاملين ببعض المؤسسات الخدماتية العمومية الناشطة في ولاية الوادي. بحيث يتميز القطاع الخدماتي لولاية الوادي بنسيج متنوع.

ولقد اخترنا دراسة حالة المؤسسات التالية: سونلغاز، بريد الجزائر، اتصالات الجزائر، الجزائرية للمياه، لأنها من المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على المورد البشري الذي يعد المورد الاستراتيجي لها، لذا وقع اختيارنا على هذه المؤسسات تحديداً، لأن هذا النوع من الأفراد حساسين جداً فيما يخص التحفيز وبالتالي لا يتقدمون بأي حال من الأحوال بأنماط التحفيز التقليدية بينما يتقدمون بأنماط التحفيز الحديثة، والتي من ضمنها أسلوب التمكين الذي هو هدفه تحقيق الرضا الوظيفي بالضبط.

¹-بخضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 48.

2-2- عينة الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا العينة العشوائية البسيطة، نظرا لكون مفردات مجتمع البحث معروفة ومتجانسة من حيث الخصائص المطلوب دراستها. يتكون مجتمع دارستنا من مجموع العاملين في هذه المؤسسات.

حيث تم توزيع 120 استبانة استرجع منها 108 استبانة بنسبة 90% وبعد المراجعة تبين أنها صالحة للمعالجة الإحصائية، ويوضح الجدول التالي توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤسسات المدروسة كما يلي:

جدول 1 : توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤسسات المدروسة

النسبة	الاستبانات المسترجعة	النسبة	الاستبانات الموزعة	المؤسسة
28.78%	30	25%	30	سونلغاز
26.85%	29	28.33%	34	بريد الجزائر
19.44%	21	23.33%	28	اتصالات الجزائر
25.93%	28	23.33%	28	الجزائرية للمياه
90%	108	100%	120	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

هناك طرق مختلفة لجمع البيانات، لذلك على الباحث أن يختار بحكمة طريقة لدراسته الخاصة والتي تتلاءم مع المنهج المستخدم ومع طبيعة موضوع بحثه والأسئلة التي طرحها، فبدون جمع البيانات الملائمة وبدون دقة قياس المتغيرات لا يستطيع أن يختبر الفروض، ولا يصل إلى نتائج ذات قيمة علمية.

أولاً: مصادر البيانات:

لكل منهج علمي مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستعملها، والتي تمكن الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع ميدان الدراسة، وقد تم جمع بيانات الدراسة بناء على ما يلي:

1-1- البيانات الميدانية:

اعتمدنا في جمع البيانات الميدانية على الاستبيان كأداة لإعداد البحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة، وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

1-2- المقابلة:

في إطار الزيارة الميدانية للمؤسسات محل الدراسة، التقينا ببعض المسؤولين والمدراء على هامش الترحيب بنا وشرح أهداف الدراسة، أجرينا مقابلات غير مهيكلة معهم حيث استقينا منهم جملة من المعلومات المفيدة التي تخدم الدراسة.

ثانيا: تقنية البحث المستعملة.

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة من جزئين على النحو التالي:

الجزء الاول: يتعلق بالبيانات الشخصية

الجزء الثاني: يتعلق بمحاور الاستبيان كما يلي:

-المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة واستطلاع عام عن وضعية التمكين في عينة من المؤسسات بولاية الوادي وهو مقسم إلى أبعاد (المشاركة، الاندماج، الالتزام).

-المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة: دراسة مدى الرضا الوظيفي لدى العاملين بعينة من المؤسسات بولاية الوادي من وجهة نظر المستجوبين.

يمكن الإجابة عليها باعتماد مقياس ليكرت الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثل رقميا (1,2,3,4,5) على التوالي:

جدول 2: توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: عصام الدين أمين أبو علفة، المعلومات والبحوث التسويقية، طبعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 200.

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان فإنه تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث أن المدى: لتحديد مجالات لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة حيث تم حساب المدى ويساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) أي $(5-1)=4$ وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على النحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس ومنه فإن طول الفئة = $4/5=0.8$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد

الأعلى لكل مجال مثلا: $1.80=0.8+1$ فنحصل على مجال $[1-1.80]$ وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا. وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول 3: تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

اتجاه العام	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	من 01 إلى 1.80 درجة
درجة منخفضة	من 1.81 إلى 2.60 درجة
درجة متوسطة	من 2.61 إلى 3.40 درجة
درجة عالية	من 3.41 إلى 4.20 درجة
درجة عالية جدا	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سابق، ص 201

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

ثالثا: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

بعد صياغة محاور وفقرات الاستبيان في شكلها الأولي، تم إخضاعها لاختبار الصدق والثبات حيث مرت على المراحل التالية:

3-1- صدق المحكمين

بعد إعداد أسئلة أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها الأولية تم توزيعها على مجموعة من المحكمين من أجل تعديلها وتنقيحها من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضعها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله، وتم التعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك تم إعداد الاستبيان في شكل نهائي ليتم توزيعه على العينة الاستطلاعية.

3-2- ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات

أبعاد استبيان الدراسة، وتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرومباخ، وفي دراستنا تم الاستعانة ببرنامج spss في حساب الثبات بطريقة ألفا كرومباخ وتحصلنا على النتائج التالية:

جدول 4: قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

نتيجة الاختبار	معامل ألفا كرونباخ	محاور وأبعاد الاستبيان	
ثابت	0.898	19 عبارة	المحور الأول: التمكين
ثابت	0.903	12 عبارة	المحور الثاني: الرضا الوظيفي
ثابت	0.921	31 عبارة	جميع فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم جيدة حيث بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور المتعلق بالتمكين (0.898) وبلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور المتعلق بالرضا الوظيفي (0.903) وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت (0.921) وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أن معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة حيث المجالات المختلفة لدرجة الثبات لمعامل ألفا كرونباخ هي: $a > 0.6$ (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين $0.6 > a > 0.65$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين $0.65 > a > 0.70$ (مقبولة نوعا ما) و إذا كانت قيمه بين $0.70 > a > 0.85$ (حسنة) و إذا كانت قيمه بين $0.85 > a > 0.90$ (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.

رابعا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (SPSS: V25) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

4-1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛

4-2- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبانة يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة؛

4-3- الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

4-4-4-معامل الثبات ألفا كرو نباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛

4-4-5-معامل الارتباط بيرسون: يتم استخدامه في تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين؛ وقيمه محصورة بين $1 \pm$

4-4-6-اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality): لمعرفة واستكشاف نوع توزيع بيانات العينة نحو كل المتغيرات الدراسة.

4-4-7-نموذج الانحدار الخطي البسيط: وهو نموذج احصائي يعبر عن العلاقة بين متغير تابع وبين متغير واحد مستقل والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر وبتطبيق الانحدار الخطي البسيط من خلال الاستعانة برنامج SPSS فإننا نحصل على عدة مخرجات تكون مرتبة في جداول وهي: (جدول نموذج الانحدار (R^2, r) ، جدول تحليل التباين ANOVA يضمن قيم (F, Sig) ، جدول معاملات الانحدار (b_0, b_1) ، يضم قيم اختبار $(T-Test)$ وقيم Sig لكل معلمة انحدار)، وفي دراستنا سنركز ونهتم فقط بالمؤشرات الإحصائية التي تخدم العلاقة للظاهرة المدروسة في بحثنا وهي: **معامل الارتباط بيرسون** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، و**معامل التحديد R^2** وقياس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت الساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي، وقيمه تتراوح بين 0 و1، و**معامل الانحدار (التأثير) B** وهو المعامل الذي يعبر عن القيمة التي يزداد بها المتغير التابع عندما نغير ونزيد في قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة.

4-4-8-اختبار F (F-test) لمعرفة العلاقة بين المتغيرين: وهي القيمة التي تشير الى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

4-4-9-اختبار T (T-test) لمعرفة التأثير بين المتغيرين: للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة T فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن التأثير معنوي. أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال احصائياً) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

تم اختيار مستوى الدلالة 0.05: لاختبار الفرضيات الدراسة وهو ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن الاحتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ

في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05. ومن أجل اتخاذ القرار فإننا نقارنه مع: مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value) وهو يظهر في جودة المخرجات الإحصائية مثل SPSS، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05.

4-10- قاعدة القرار واختبار الفرضية: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المصاحبة لقيمة اختبار F (F-test) والمحسوبة باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) للاختبار (F-test) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً. أي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

-معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson)، ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 إلى +1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كنت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الآخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط إلى أقل أو يساوي 0.30 تمثل علاقة ضعيفة، من 0.30 إلى 0.7 تمثل علاقة متوسطة و أكبر من 0.70 تمثل علاقة قوية¹:

-اختبار F (F-test): من أجل معنوية العلاقة بين متغير المستقل والمتغير التابع للعلاقة المدروسة يمكن معرفة المعنوية أو الدلالة الإحصائية للعلاقة المدروسة من خلال قيمة sig المرافقة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين متغيرين ذات دلالة إحصائية

-معامل الانحدار B_1 و b_0 ، حيث b_0 يمثل المقدّر الثابت ذلك أن الثابت b_0 ومعامل B_1 فهو القيمة التي يزيد بها المتغير التابع عند زيادة وحدة واحد في المتغير المستقل.

- اختبار T (T-test) من أجل معنوية التأثير بين المتغيرين، ويستخدم لاختبار معنوية تأثير المستقل في التابع، بكلمة أخرى يستخدم لتحقيق من معنوية معاملات (b_0, b_1) للنموذج الانحدار وهذا من مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى الدلالة 0.05 حيث إذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن معامل الانحدار (b_0, b_1) يختلف عن الصفر ومنه له تأثير معنوي ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة.

-معامل التفسير (Correlation of determination): ويرمز له بالرمز R^2 ويعتبر مقياس لجودة العلاقة المدروسة وهو مربع معامل الارتباط بيرسون وكلما اقتربت قيمة معامل التفسير من 100% دل ذلك على جودة

¹ محمد بلال الزغبى وآخرون، النظام الإحصائي spss: فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى،

توفيق النموذج (جودة العلاقة المدروسة) وهو يمثل أيضا النسبة المئوية للتباين (المساهمة) التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل في التغيرات التي تؤدي الى تحسين المتغير التابع. وتقع قيمة R^2 بين : $0 \leq R^2 \leq 1$ ويمكن التعبير عن مجالات التفسير بين المتغيرين بناءً على احصائية R^2 وفق معيار كوهن (Cohen,1988)¹.

تفسير التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل في تحسين المتغير التابع بناءً على إحصائية R^2 وذلك من خلال تحديد مدى فعالية التمكين بعينة من مؤسسات ولاية الوادي في إحداث تغيرات في الرضا الوظيفي وهل هناك فعالية ضعيفة، متوسطة أم مرتفعة. أي مدى مساهمة التمكين في رفع الرضا الوظيفي.

¹ - زياد رشيد، الدلالة الإحصائية وحجم التأثير وقوة الاختبار الإحصائي المستخدم في البحوث الماجستير والدكتوراه، دراسة تحليلية تقويمية، جامعة وهران2، متوفر على الرابط: <https://portal.arid.my/Publications/f399a112-eda9-4d.pdf>، تاريخ الزيارة 2019/05/22

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

تمحورت نتائج الدراسة على المتغيرين الأساسيين في دراستنا والمتمثلين في التمكين والرضا الوظيفي، من حيث التسيير والتنفيذ وفعاليتهما، التي تسمح بنمو مؤسسات واستمراريتها خاصة في بيئة تتميز بعدم الاستقرار، حيث تم مناقشة هذه النتائج من خلال جداول مع فرضيات البحث للدراسة.

المطلب الأول: تحليل النتائج

يحتوي هذا المطلب على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال إجابتهم على الاستبيان، بالإضافة لتحليل وتفسير هذه النتائج.

أولاً: المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة

هنا نقوم بتحليل بيانات أفراد عينة الدراسة حيث يتوزعون حسب متغيرات البيانات الشخصية والجداول التالية توضح التكرارات والنسبة المئوية حسب كل متغير:

جدول 5: توزيع افراد العينة حسب متغير البيانات الشخصية

النسبة المئوية %	التكرار	العنصر	
73.1	79	ذكر	الجنس
26.9	29	أنثى	
100	108	المجموع	
15.7	17	أقل من 30 سنة	العمر
62.0	67	من 31-40 سنة	
16.7	18	من 41-50 سنة	
5.6	6	أكبر من 50 سنة	
100	108	المجموع	
1.9	2	ابتدائي	المستوى التعليمي
1.9	2	متوسط	
35.2	38	ثانوي	
61.1	66	جامعي	
100	108	المجموع	
21.3	23	عون تنفيذ	الوظيفة
22.2	24	عون تحكم	

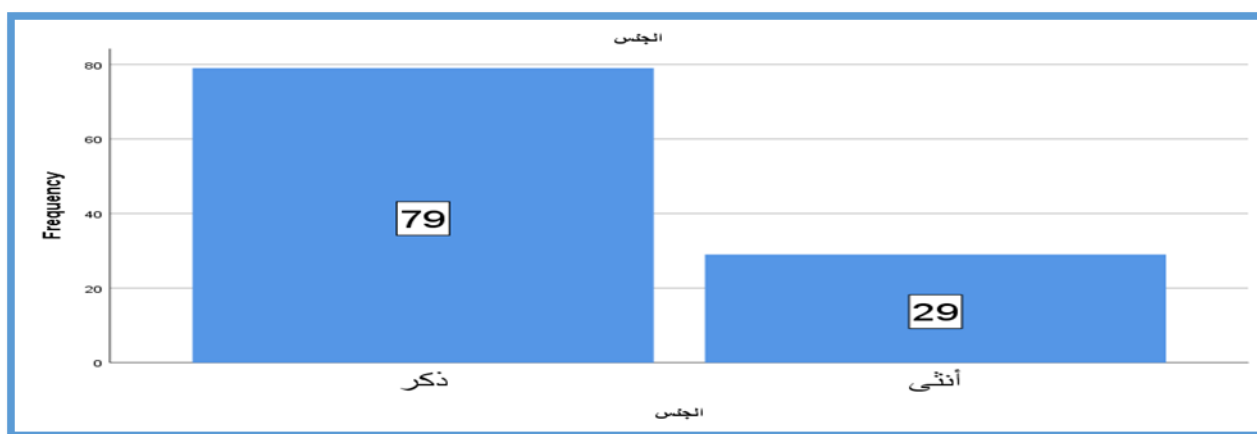
56.5	61	إطار	
100	108	المجموع	
34.3	37	أقل من 5 سنوات	الخبرة:
28.7	31	من 5-10 سنوات	
37.0	40	أكثر من 10 سنوات	
100	108	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

1-1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

بالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 108 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد 79 ونسبة 73.10% لصالح جنس الذكور في حين بلغ عدد الإناث 29 ونسبة 26.90%، وبذلك يغلب على أفراد العينة الطابع الذكوري، نظراً لطبيعة عمل هذه المؤسسات.

شكل 2: التمثيل البياني لتكرار توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس من خلال أعمدة بيانية

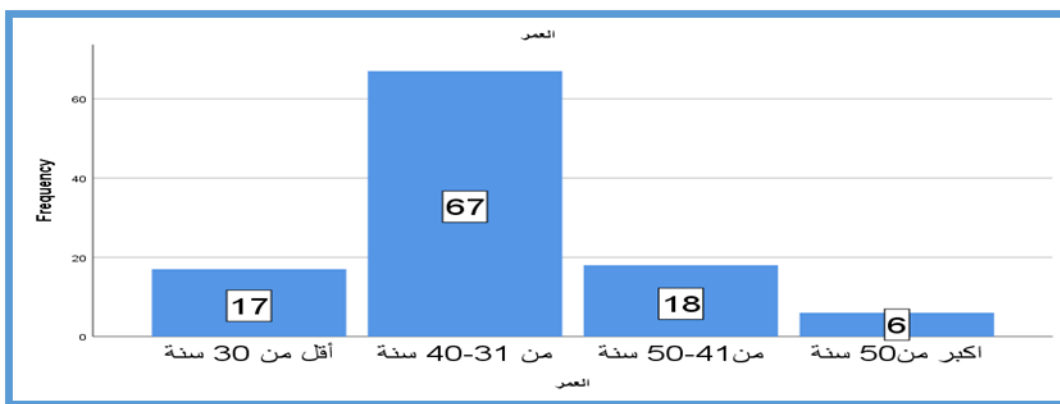


المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج التمثيل البياني

1-2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

بالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 108 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير العمر بعدد 67 ونسبة 62.00% لصالح الفئات العمرية (من 31-40 سنة) في حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ضمن الفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة 15.70% و (من 50 فأكثر) بنسبة 5.60% وبنسبة 16.70% لصالح الفئات العمرية (من 41-50 سنة)، وتشير هذه الأرقام أن معظم العمال بهذه المؤسسات هم من فئة الشباب.

شكل 3: التمثيل البياني لتكرار توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر من خلال أعمدة بيانية

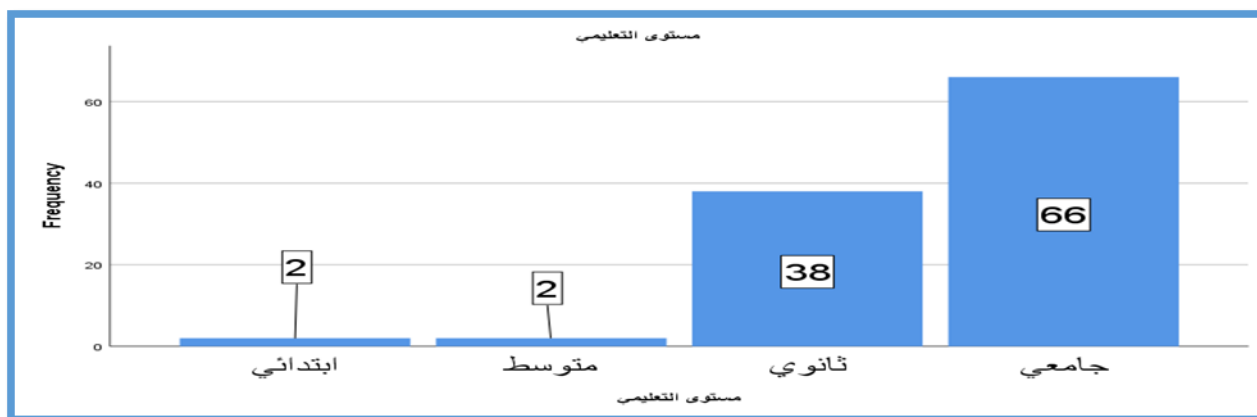


المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج التمثيل البياني

1-3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

بالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 108 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بعدد 66 بنسبة 61.10% لصالح (جامعي) وبنسبة 35.20% لصالح من لديهم مستوى تعليمي (ثانوي) وبلغ عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي متوسط وابتدائي بـ 02 وبنسبة 1.90%، وبما أن النسبة الغالبة على المؤسسات هي نسبة الجامعيين هذا الأمر يعود إلى طبيعة نشاط هذه المؤسسات.

شكل 4: التمثيل البياني لتكرار توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي من خلال أعمدة بيانية

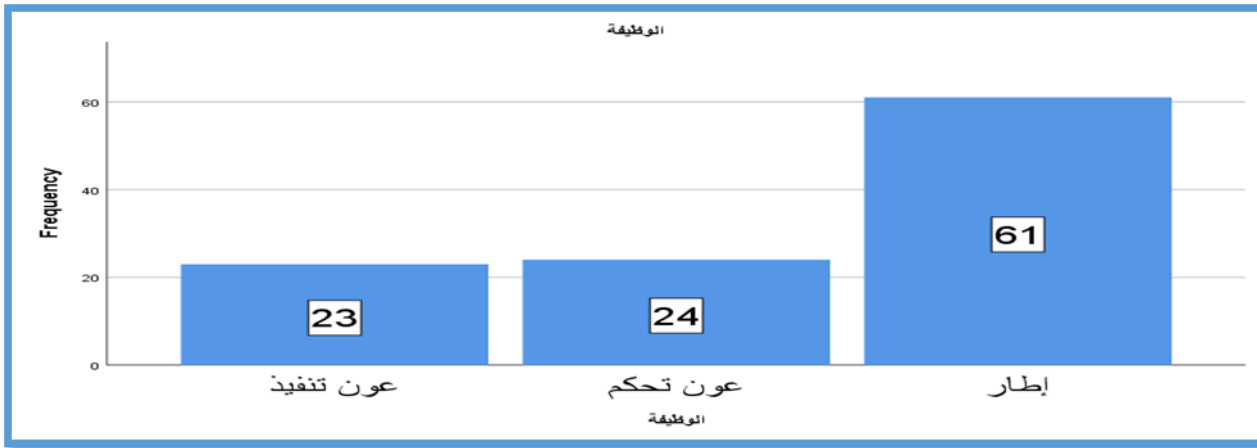


المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج التمثيل البياني

1-4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

بالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 108 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الوظيفة بعدد 61 بنسبة 56.50% لصالح (إطار) وبنسبة 22.20% لصالح من يشغلون وظيفة (عون تحكم) وبلغ عدد الأفراد ذوي وظيفة (عون تنفيذ) بـ 23 وبنسبة 21.30%. ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة نشاط هذه المؤسسات وضمن استمرارها، ولهذا نتوقع أن ينعكس هذا إيجاباً على إجابات هؤلاء الأفراد وتفاعلهم مع فقرات الاستبيان.

شكل 5: التمثيل البياني لتكرار توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة من خلال أعمدة بيانية

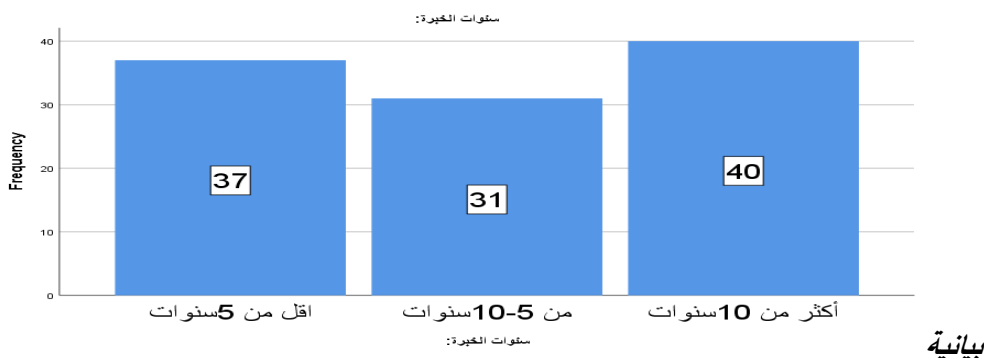


المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج التمثيل البياني

1-5- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

بالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 108 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير سنوات الخبرة بعدد 40 بنسبة 37.00% لصالح ذوي خبرة مهنية تتراوح (أكثر من 10 سنوات) وبنسبة 34.30% لصالح (أقل من 05 سنوات) وبنسبة 28.70% لصالح (من 05 سنوات إلى 10 سنوات). وهذا عامل مهم ويؤكد النتائج السابقة فيما يخص الفئات العمرية وأن أغلب الأعمار تتراوح بين 31-40 سنة، مما يعني أن أغلبية إطارات مؤسسة هم من فئة الشباب، وهو ما يوضح سياسة المؤسسة على توظيف الشباب الحاصلين على الشهادات الجامعية المتخصصة.

شكل 6: التمثيل البياني لتكرار توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة من خلال أعمدة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج التمثيل البياني

ثانيا: تحليل نتائج محاور الاستبيان

نسعى من خلال هذا الفرع لتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك عن طريق التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان، وذلك بالاعتماد على برنامج spss v 25، باستخدام التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث تصنيف المتوسطات الحسابية كما يلي:

جدول 6: معيار تصنيف المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	1.80 -	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5-4.21
الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

Source: Marie- laure Gavard Perret, David Gotteland, Christophe Haon; Alain Jolibert, Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, Pearson Education France, Paris, 2008.

2-1- عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول:

جدول 7: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
01	تهتم مؤسستك بإشراكك في اتخاذ القرارات	3.15	1.214	محايد
02	يمكنك اتخاذ قرارات دون الرجوع إلى مسؤولك	2.64	1.098	محايد
03	تمنحك مؤسستك الفرصة لتنفيذ أحد قراراتك	3.19	1.060	محايد
04	تعطيك المؤسسة حرية اتخاذ الإجراءات اللازمة لإنجاز مهامك	3.33	0.995	محايد

05	لديك الاستقلالية وحرية التصرف	2.90	1.023	04	محايد
البعد الأول: المشاركة		3.0407	0.79614	مطبق بدرجة متوسطة	
06	تحرص مؤسستك على الأخذ باستشارتك في حل المشاكل	3.27	1.038	06	محايد
07	تقدر مؤسستك قدراتك في العمل وتستعين بك	3.48	0.981	03	موافقة
08	تسمح لك مؤسستك باقتراح تحسينات تخص وظيفتك	3.44	0.941	05	موافقة
09	تمنحك مؤسستك حرية حل المشكلات التي قد تصادفك	3.46	0.858	04	موافقة
10	تتيح مؤسستك للعاملين مختلف المعلومات	3.16	1.034	07	محايد
11	تعمل مؤسستك على تشجيع المشاركة لتبادل الخبرات والمعارف	3.54	0.951	02	موافقة
12	العمل معاً مهم لتحقيق الأهداف والغايات	3.94	0.878	01	موافقة
البعد الثاني: الاندماج		3.4696	0.63889	مطبق بدرجة عالية	
13	توفر المؤسسة الأدوات والموارد التي تحتاجها للقيام بعملك	3.57	1.025	02	موافقة
14	تشجعك المؤسسة على بذل كل طاقاتك تجاه عملك	3.64	0.981	01	موافقة
15	تثمن المؤسسة وتقدر اقتراحاتك وأفكارك	3.33	0.897	04	محايد
16	تلتزم مؤسستك بتحسين أدائك من خلال تدريبك	3.52	0.942	03	موافقة
17	التعويض الذي ألقاه يطابق مسؤولياتي	3.29	1.024	06	محايد
18	أتحصل على فرص للاستفادة من مهاراتي ومواهبتي المكتسبة	3.31	1.020	05	محايد
19	تطلعك المؤسسة على كشف تقييم أدائك	3.25	1.051	07	محايد
البعد الثالث: الالتزام		3.4167	0.72268	مطبق بدرجة عالية	
آراء واتجاهات أفراد العينة نحو مستوى توفر: التمكين		3.3372	0.59537	مطبق بدرجة متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 25

أ- تحليل عبارات البعد الأول المتعلقة بالمشاركة:

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد العينة موافقين بدرجة محايد على أن تقوم مؤسساتهم بالمشاركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.04 لمدى موافقتهم على هذه العملية، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "الثالث"، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على المشاركة، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.796.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن أفراد العينة يقرون بالمشاركة في المؤسسات، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتيبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة "تعطيك المؤسسة حرية اتخاذ الإجراءات اللازمة لإنجاز مهامك" من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر المشاركة في المؤسسات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.33 وبانحراف معياري 0.878، وتليها كل من العبارات "تمنحك مؤسستك الفرصة لتنفيذ أحد قراراتك"، "تهتم مؤسستك بإشراكك في اتخاذ القرارات"، "لديك الاستقلالية وحرية التصرف"، "يمكنك اتخاذ قرارات دون الرجوع إلى مسؤولك". جاءت على التوالي في المرتبة الثانية، الثالثة، الرابعة والخامسة بمستوى قبول محايد، وبوسط حسابي قدره على التوالي 3.19، 3.15، 2.90 و 2.64 وبانحراف معياري 1.060، 1.214، 1.023 و 1.098، ، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن هذه المؤسسات لا تقوم بمشاركة عمالها، ويمكن أن يعود سبب ذلك إلى عدم الاهتمام منهم، وعدم التركيز في عبارات الاستبيان، لان الأغلبية موافقة على هذه العبارة ولا توجد أي عدم موافقة.

ب- تحليل عبارات البعد الأول المتعلقة بالاندماج:

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن أفراد العينة موافقين بأن مؤسساتهم تهتم بالالتزام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.46 لصالح موافقتهم لهذا الأمر، حيث أن هذا المتوسط يتوقع ضمن الفئة الخامسة من 3.4 إلى أقل من 4.2 وهي فئة تشير إلى خيار موافق في أداة الدراسة المقابل للمستوى الرابع، كما يتضح أيضا أن هناك اتساق عاما في حكم أفراد العينة على الاندماج حيث بلغ الانحراف المعياري 0.638.

ومنه وبناء على النتائج المتحصل عليها الواردة في الجدول يمكننا القول أن أفراد العينة يقرون بالاندماج في مؤسساتهم، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (أما العبارات المتساوية في المتوسط الحسابي نفرق ونرتب بينها عن طريق الانحراف المعياري لها) ليكون ما يلي:

جاءت العبارة رقم 12، 11، 07، 09، 08 في المرتبة الأولى بمتوسطات حسابية على التوالي قدرها 3.94، 3.54، 3.48، 3.46، 3.44 تقع ضمن موافق، وتليها في المرتبة الأخير العبارة 06 بمتوسط حسابي

قدره 3.27 تقع ضمن فئة موفق بدرجة محايد. حيث يمكن إرجاع ذلك إلى عدم وجود مبادرات من طرف المسؤولين لاستشارات العاملين في حل المشاكل التي يواجهونها، فقد تكون إما لنوعية المشاكل المصادفة من طرفهم كأن تكون مشاكل تسييرية متعلقة بالإدارة الأعلى من هؤلاء المسؤولين، أو أن هؤلاء المسؤولين لا يستعملون هاته الفرصة مع العاملين في حل مشاكلهم.

ت- تحليل عبارات البعد الأول المتعلقة بالالتزام:

من خلال الجدول السابق يتضح بأن أفراد العينة موافقين بأن مؤسساتهم تقوم بالاهتمام بالالتزام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.416 بانحراف معياري 0.722، حيث أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.4 إلى أقل من 4.2) أي موافق للخيار موافق في أداة الدراسة. ومن خلال الانحراف المعياري يتبين أن هناك اتساق عام في أفراد العينة على الالتزام.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول أن أفراد العينة يقرون بالالتزام في مؤسساتهم، حيث نرتب العبارات تنازليا حيث جاءت العبارات 14، 13، 16 في المرتبة الأولى بمتوسطات حسابية 3.64، 3.57، 3.52 على التوالي والتي تقع ضمن فئة موافق، أما العبارات 15، 18، 17، 19 فوقعن ضمن فئة موافق بدرجة محايد بمتوسطات حسابية 3.33، 3.31، 3.29، 3.25 على التوالي.

وقد يرجع هذا الترتيب في نتائج إجابات العينة على هذا البعد، إلى أن المؤسسات وفي ظل التدور التكنولوجي تمكنت من توفير الوسائل والأدوات ووضعها في متناول العاملين والسعي إلى تدريبهم والتحسين من مستواهم، غير أنها تبقى في حالة نقص من جانب التثمين المعنوي والتعويضات الممنوحة.

2-2- عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني من الاستبيان:

جدول 8: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على العبارات
01	أشعر بالرضا عن عملي عند منحي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.90	0.906	09	محايد
02	أشعر بالرضا عندما تتاح لي حرية التصرف في عملي.	3.99	0.859	08	محايد
03	أشعر بالرضا عن نفسي عندما تثق المؤسسة في قدراتي.	4.19	0.859	04	محايد

04	أشعر بالرضا عن نفسي عند نجاحي في حل مشاكل العمل.	4.27	0.678	01	موافقة
05	أشعر بالرضا عن ظروف عملي عندما تهتم مؤسستي بتتمية بخبراتي وقدراتي.	4.19	0.844	03	موافقة
06	ترتفع روحي المعنوية عندما تعترف مؤسستي بمجهوداتي وثمنها.	4.26	0.778	02	موافقة
07	أشعر بالرضا على ظروف العمل عندما تقوم مؤسستي بتشجيعي على تحمل مسؤوليات أكبر.	4.10	0.864	06	موافقة
08	أشعر بأهميتي وأرضى عن بيئة عملي عندما تعمل مؤسستي على خلق جو محفز.	4.11	0.900	05	موافقة
09	يرضيني اعتراف المؤسسة على الجهد الذي أبذله.	4.03	0.971	07	موافقة
10	أنا راض عن فرص الترقية التي تتيحها لي المؤسسة.	3.56	1.241	10	موافقة
11	أنا راض عن طريقة المؤسسة في التعامل مع عمالها.	3.35	1.240	12	محايد
12	أنا راض عن فرص التدريب الذي أتلقاه لتطوير مهاراتي.	3.55	1.195	11	موافقة
أراء واتجاهات أفراد العينة نحو مستوى الرضا الوظيفي		3.9576	0.66759	درجة عالية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه أفراد العينة موافقين بأنهم راضين تجاه مؤسساتهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.957، وبما أن هذا المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من 2.6 إلى أقل من 3.4، وهي تشير إلى خيار محايد في أداة الدراسة المقابل للمستوى الرابع، كما يتضح لنا أن هناك اتساق عام في حكم أفراد العينة على عبارة الرضا الوظيفي حيث بلغ الانحراف المعياري 0.667.

ومنه وبناء على النتائج المتحصل عليها الواردة في الجدول يمكننا القول أن أفراد العينة يقرون بوجود رضا وظيفي تجاه مؤسساتهم، حيث وعن طريق ترتيب العبارات في المحور الخاص بالرضا الوظيفي ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية، نجد أن العبارات 04، 06 احتلت الرتبتين الأوليتين على التوالي بمتوسط حسابي 4.27، 4.26 ضمن فئة 4.2 فأكثر مجال الموافقة تماما المقابلة لخيار موافق بشدة في أداة الدراسة، وبهذا يؤكد

أفراد العينة أنهم راضون بدرجة عالية تجاه مؤسساتهم ممتثلاً في رضاهم عن أنفسهم أيضاً عند حل مشاكل العمل وما يقابله من اعتراف بالمجهودات من قبل المؤسسة.

واحتلت العبارات 03، 05، 08، 07، 09، 02، 01، 10، 12 المراتب التالية بمتوسطات حسابية 4.19، 4.19، 4.11، 4.10، 4.03، 3.99، 3.90، 3.56، 3.55 على التوالي وبالترتيب، حيث تقع ضمن الفئة الرابعة موافق والمقابلة لدرجة موافق في أداة الدراسة، فهم راضون عن بثقة المؤسسات فيهم، اهتمامها بتنمية قدراتهم، عن فرص التدريب الذي يتلقونه.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار فرضيا الدراسة قام الطلبة في هذا المطلب باختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، وإجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي الفرضية الفرعية.

أولاً: اختبار كشف التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) للبيانات

يجب تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية الأخرى، وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع بيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتقلطح وطريقة اختبار Shapiro-Wilk) وبالإستعانة ببرنامج spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests of Normality) فإنه يعطي لنا مخرجات معاً لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk) في جدول واحد، وأي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ إذن نعتمد على القاعدة التالية: إن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة أقل من 1.50¹.

¹ أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص

والجدول التالي بين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality):

جدول 9: نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			اختبار نوع التوزيع البيانات إجابات العينة
	Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
طبيعي	0.871	108	0.993	0.200*	108	0.049	المحور الأول: التمكين
طبيعي	0.104	108	0.963	0.128	108	0.091	المحور الثاني: الرضا الوظيفي

قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد عينة الدراسة أكبر من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnova) وتظهر أن مستوى المعنوية sig المحور الأول: التمكين بلغت sig=0.200 هي أكبر من (0.05)، وأيضاً بالنسبة لبيانات المحور الثاني: الرضا الوظيفي بلغت قيمة sig=0.128 وهي أكبر من 0.05.

ومنه تدل نتائج اختبار (Tests of Normality) على إتباع بيانات إجابات أفراد العينة على جميع عبارات محاور الاستبيان للتوزيع الطبيعي.

ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وأراء أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة وفيما يأتي من عناصر شرح للأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأسلوب الانحدار، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية أولاً ثم بعد ذلك الإجابة على الفرضية الرئيسية للدراسة.

2-1- الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:
نص الفرضية الإحصائية:

أ- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمشاركة على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي

ث-الفرضية البديلة (H_1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمشاركة على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي

جدول 10: ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 01

معنوية الجزئية /معاملات الانحدار			معامل	معامل	معنوية الكلية لنموذج ANOVA الانحدار		
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ²	الارتباط r	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0.000	13.42	3.330	(Constant) مقدر الثابت	0.061	0.246	0.010	6.842
0.010	2.616	0.206	B ₁ متغير: المستقل				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

التعليق على الجدول:

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون $r = 0.246$ يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين ايجابي أي بزيادة مستويات المشاركة يؤدي إلى أن يزداد في الرضا الوظيفي وهذا منطقي بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري من هذا البحث.

- اختبار **F (F-test)**: ومن الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=6.842$) وهي دالة احصائياً حيث أن قيمة $sig = 0.010$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) معتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة احصائياً بينهما وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمشاركة على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي

معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدر بـ $R^2 = 0.061$ والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير ضعيف أي ($0.01 \leq R^2 \leq 0.30$)، أي أن المشاركة تساهم بنسبة 6.10% في تغيرات التي تحدث في الرضا الوظيفي وهي نسبة مساهمة ضعيفة وأن وباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

وتشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B_1 = 0.206$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق المشاركة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الرضا الوظيفي بقيم 0.206 وحدة.

- وفيما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث ومن أجل قياس قيم المستويات التي سوف يتحسن بها الرضا الوظيفي مستقبلاً في حالة ما إذا قامت المؤسسات

زيادة مستويات تطبيق المشاركة أو إجراء تحسينات عليها فإننا نستخدم المعادلة التالية لمعرفة بكم سيرتفع الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي

$$y = B_0 + B_1(X) + \varepsilon_i$$

$$\text{الرضا الوظيفي} = 3.330 + 0.206 (\text{المشاركة}) + \varepsilon_i$$

2-2-الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاندماج على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي.

يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى فرضية صفرية(العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضية الإحصائية:

أ- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للاندماج على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي

ب-الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للاندماج على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي

جدول 11: ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 2

معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA			معامل الارتباط	معامل التفسير	معنوية الجزئية /لمعاملات الانحدار		
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)	r	R2	المعاملات نموذج الانحدار	B	t	مستوى المعنوية (SIG)
18.619	0.000	0.387	0.149	(Constant) مقدر الثابت	2.556	7.742	0.000
				متغير: المستقل	0.404	4.315	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 25

التعليق على الجدول:

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون $r = 0.387$ ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين ايجابي أي بزيادة مستويات الاندماج يؤدي الى أن يزداد في الرضا الوظيفي وهذا منطقي بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري من هذا البحث

- اختبار **F (F-test)**: ومن الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=18.619$) وهي دالة احصائياً حيث أن قيمة $sig = 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) معتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة احصائياً بينهما وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:
- نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للاندماج على الرضا الوظيفي لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي
- معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدر بـ $R^2 = 0.149$ والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير ضعيف أي ($0.01 \leq R^2 \leq 0.30$)، أي أن الاندماج يساهم بنسبة 14.90% في تغيرات التي تحدث في الرضا الوظيفي وهي نسبة مساهمة ضعيفة وأن وباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.
- وتشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B_1 = 0.404$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق الاندماج بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الرضا الوظيفي بقيم 0.404 وحدة.
- وفيما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث ومن أجل قياس قيم المستويات التي سوف يتحسن بها الرضا الوظيفي مستقبلاً في حالة ما إذا قامت المؤسسات بزيادة مستويات تطبيق الاندماج أو إجراء تحسينات عليها فإننا نستخدم المعادلة التالية لمعرفة بكم سيرتفع الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي

$$y = B_0 + B_1(X) + \varepsilon_i$$

$$\text{الرضا الوظيفي} = 2.556 + 0.404 (\text{الاندماج}) + \varepsilon_i$$

2-3- الفرضية الفرعية الثالثة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي
- تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:
- نص الفرضية الاحصائية:
- أ- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للالتزام على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي
- ب- الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للالتزام على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي

جدول 12: ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 03

المعنوية الجزئية / لمعاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية الكلية لنموذج ANOVA الانحدار	
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ²	R	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0.000	8.563	2.264	B ₀ (Constant) مقدر الثابت	0.288	0.537	0.000	42.893
0.000	6.549	0.496	B ₁ متغير: المستقل				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

التعليق على الجدول:

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون $r = 0.537$ يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين ايجابي أي بزيادة مستويات الالتزام يؤدي إلى أن يزداد في الرضا الوظيفي وهذا منطقي بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري من هذا البحث.
- اختبار **F (F-test)**: ومن الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal} = 42.893$) وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة $sig = 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) معتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بينهما وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للالتزام على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي
- معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدر بـ $R^2 = 0.288$ والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير ضعيف أي ($0.01 \leq R^2 \leq 0.30$)، أي أن الالتزام يساهم بنسبة 28.80% في تغيرات التي تحدث في الرضا الوظيفي وهي نسبة مساهمة ضعيفة وأن وباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى. وتشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B_1 = 0.496$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق الالتزام بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الرضا الوظيفي بقيمة 0.496 وحدة.
- وفيما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث ومن أجل قياس القيم مستويات التي سوف تتحسن بها الرضا الوظيفي مستقبلاً في حالة ما إذا قامت المؤسسات بزيادة مستويات تطبيق الالتزام أو إجراء تحسينات عليها فأننا نستخدم المعادلة التالية لمعرفة بكم سيرتفع الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي.

$$y = B_0 + B_1(X) + \varepsilon_i$$

$$\text{الرضا الوظيفي} = 2.264 + 0.496 (\text{الالتزام}) + \varepsilon_i$$

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية

"يوجد أثر ذو دلالة احصائية لـ التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي"

يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضية الاحصائية:

أ- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتمكين على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي

ب- الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتمكين على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي

جدول 13: ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية العامة

المعنوية الجزئية / لمعاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ²	R	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0.000	6.678	2.163	B ₀ (Constant) مقدر الثابت	0.230	0.479	0.000	31.646
0.000	5.626	0.538	B ₁ متغير: المستقل				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

التعليق على الجدول:

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون (r): من نتائج أعلاه يتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين (التمكين - الرضا الوظيفي) وفقا لآراء الفئة المستجوبة محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون $r = 0.479$ يدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين ايجابي أي بزيادة مستويات التمكين يؤدي إلى يزداد في الرضا الوظيفي وهذا منطقي بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري من هذا البحث.

- اختبار F (F -test): من الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=31.646$) وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة F هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) معتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بينهما وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية العامة: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديل (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتمكين على الرضا الوظيفي لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي

- معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدر بـ $R^2=0.230$ والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير ضعيف أي ($0.01 \leq R^2 \leq 0.30$)، ومنه تبين لنا أنه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء المستجوبين بالمؤسسات محل الدراسة فإننا وجدنا أن التمكين يساهم بنسبة 23.00% في تغيرات التي تحدث في الرضا الوظيفي وهي نسبة مساهمة ضعيفة وأن النسبة الباقية راجعة إلى عوامل أخرى $70.00\% = (100 - 23.00\%)$.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.538$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق التمكين بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الرضا الوظيفي بقيم 0.538 وحدة.

- وفيما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث ومن أجل قياس قيم المستويات التي سوف يتحسن بها الرضا الوظيفي مستقبلاً في حالة ما إذا قامت المؤسسات بزيادة مستويات تطبيق التمكين أو إجراء تحسينات عليها فإننا نستخدم المعادلة التالية لمعرفة كم سترتفع الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي

$$y = B_0 + B_1(X) + \varepsilon_i$$

$$\text{الرضا الوظيفي} = 2.163 + 0.538(\text{التمكين}) + \varepsilon_i$$

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

ركزت هذه الدراسة على أثر التمكين في الرضا الوظيفي، وذلك من خلال اختبار مساهمة كل من المشاركة، الاندماج والالتزام على الرضا الوظيفي، وسيتم من خلال تفسير نتائج الدراسة التي طبقت على عينة من المؤسسات في ولاية الوادي.

أولاً: تفسير نتائج أثر المشاركة على الرضا الوظيفي

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بأثر المشاركة على الرضا الوظيفي، أي "يوجد اثر للمشاركة على الرضا الوظيفي"، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي بلغ بـ (0.246) وأن المشاركة فسرت (6.10%) من التغيرات الحاصلة على الرضا الوظيفي.

مما يعني بأن نتائج الفرضية الأولى تشير إلى أن المشاركة في المؤسسات محل الدراسة تؤثر على الرضا الوظيفي.

تحاول المؤسسات محل الدراسة تحقيق الرضا الوظيفي إلا أنها لا تعطي أهمية كبيرة للمشاركة، وهذا يرجع بالدرجة الأولى إلى عدم الدراية بطرق وأساليب التمكين، لأن العاملين الذين ترتفع لديهم السيطرة والتأثير في وظائفهم يرتفع لديهم الروح المعنوية، بينما العاملين الذين يفقدون السيطرة عن وظائفهم ويعانون من عدم القدرة على التأثير في القرارات يتهربون من تحمل المسؤولية والمخاطرة، وهذا ما يجعلهم يركزون على جوانب العمل السلبية دون الإيجابية.

ومن الملاحظ بأن مؤسساتنا مازالت تعتمد على الدكتاتورية في تسييرها ولا تعتمد على عمالها في صنع القرار، وهذا ما يتلاقى مع أفكار كل من برون وهرف (brown & harve) حين اعتبروا بأن نجاح المنظمة يعتمد على إشراك العاملين في عمليات بناء المنظمة¹، وهذا ما أضافه كل من بنشن وهزنكي (Bunchanan & Huczynsk) بأن منح العاملين الاستقلالية واتخاذ القرارات وحرية التصرف دون خضوع للرقابة والمسائلة تحقق الرضا الوظيفي.²

ثانياً: تفسير نتائج أثر الاندماج على الرضا الوظيفي

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بأثر الاندماج على الرضا الوظيفي، أي "يوجد أثر للاندماج على الرضا الوظيفي"، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي بلغ ب (0.387) وأن الاندماج فسر (14.90%) من التغيرات الحاصلة على الرضا الوظيفي. مما يعني بأن نتائج الفرضية الثانية تشير إلى أن الاندماج في المؤسسات محل الدراسة يؤثر على الرضا الوظيفي.

حيث تسعى المؤسسات محل الدراسة للحصول على أكبر قدر من المعلومات، إلا أنها لا تأبه كثيراً بالمخزون المعرفي الموجود لدى عمالها. ومن الملاحظ بأن مؤسساتنا مازالت لا تهتم بالموارد البشري الحامل للمعرفة كما لا تستعين بالمعلومات التي لديه، وهذا ما يجعلها لا تستطيع مواكبة التطور التكنولوجي، وفي هذا السياق أشار ما إليه كلا من قفدارجن ونترجن (Govindarajan & Natarajan) حين قالوا حتى تتمكن المؤسسات من اللحاق بالركب التكنولوجي عليها الاهتمام بالمعلومات هذا ما يضمن لها بقائها واستمرارها ويحقق لها الرضا

¹ Brown, D.R., & Harvery, D., ibid, p241.

² Buchanan, D. and Huczynski, A., **Organizational Behaviour: An Introductory Text**, Financial Times Prentice Hall, Harlow, 2004, p 57.

الوظيفي.¹ وهذا ما أكده كل من برون ولولي (Bowen & Lawler) حين اعتبروا بأن إطلاق حرية العامل يخلق حالة ذهنية داخلية، ويوفر للعامل الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده على حل المشاكل واختبار النتائج التي يريد الوصول لها.²

ثالثا: تفسير نتائج أثر الالتزام على الرضا الوظيفي

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بأثر الالتزام على الرضا الوظيفي، أي "يوجد أثر للالتزام على الرضا الوظيفي"، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي بلغ بـ (0.537) وأن الالتزام فسر (28.80%) من التغيرات الحاصلة على الرضا الوظيفي.

مما يعني بأن نتائج الفرضية الثالثة تشير إلى أن الالتزام في المؤسسات محل الدراسة يؤثر على الرضا الوظيفي.

تعمل المؤسسات محل الدراسة على توفير الجو الملائم لحث العاملين على بذل كل طاقاتهم لتحقيق أهدافها، إلا أنها مقيدة بقوانين صارمة تفرضها على الجريدة الرسمية والاتفاقيات الجماعية فهي لا تملك كل الحرية في ذلك، وبالرغم من ذلك فإنها تحاول أن توفر الراحة لعمالها أثناء العمل وهذا ما يرفع من روحهم المعنوية ويحقق لهم الرضا الوظيفي، وهذا ما أشار إليه كولن (Collins) عندما قال بأن الأفكار التي يضعها الفاعلون في المنظمة من شأنها أن تتغير وتتكيف تبعا للضغوط في بيئة العمل، كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة تنظيميا وإداريا باتجاه إقرار قيم وسلوكات جديدة ترغم العاملين على الالتزام الوظيفي بما تخلق لهم الشعور بالانتماء والرضا.³ ويرى أيضا (Altinoz & cakiroglu) أن الالتزام يعمل على تحسين قدرة صنع القرار للعاملين من خلال التعلم، التدريب، التحفيز التعاون والعمل بروح الفريق يضمن تحقيق الرضا.⁴

وانطلاقا مما سبق، وبالاستناد عليه، يتضح بأنه في هذه الدراسة تم إثبات الفرضيات الثلاثة، وبذلك يمكننا القول بأنه هناك قبول لإشكالية الدراسة، لأنه تم تثبيت نموذج الدراسة، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي بلغ (0.479) و أن التمكين فسر ما نسبته (23%) من الرضا الوظيفي، وبالتالي العلاقة تؤول إلى الفرضية الايجابية.

أي أن هناك أثر للتمكين على الرضا الوظيفي وهي النتيجة التي تتوافق مع ما توصل إليه كل من اكلس وآخرون (Eccles & al) أن التمكين يعني منح العاملين ما يكفي من مشاركة وسلطة والقوة والموارد وحرية العمل

¹ Govindarajan, M & Natarajan, S, **Principles of management, Prentice- Hall of India Private limited**, New Delhi, India, 2007, p160.

² Bowen, D, E.; & Lawler, E., op-cit, p36

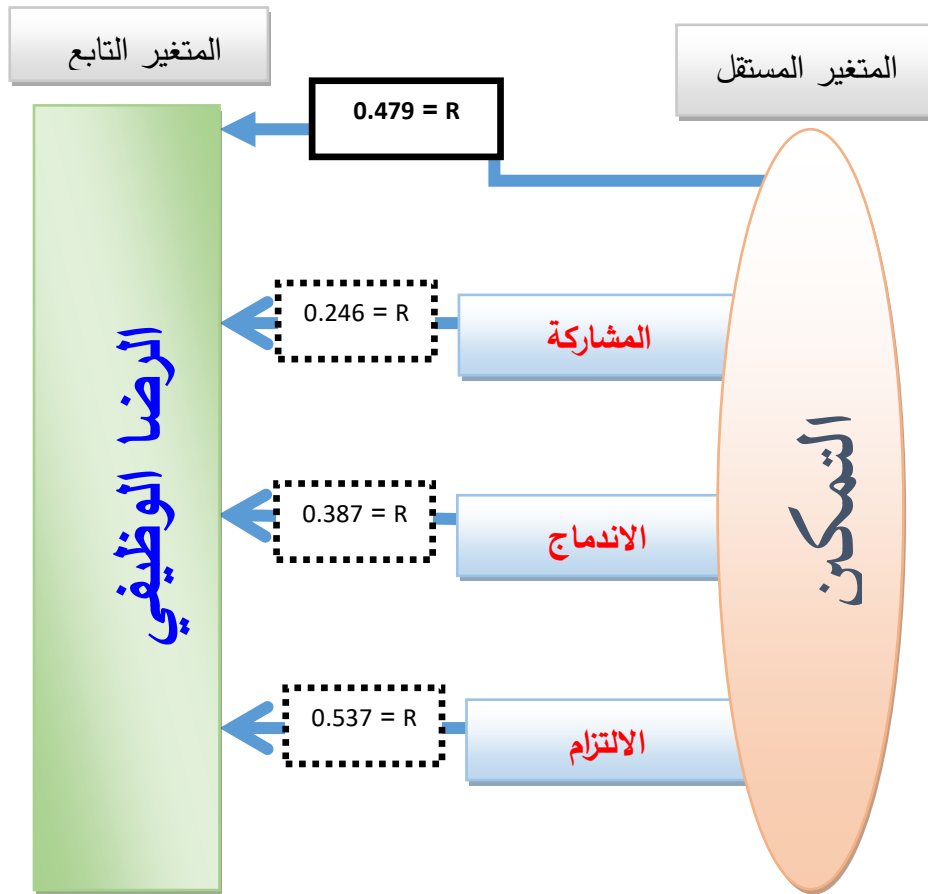
³ Collins, D., **Wither Democracy, Lost Debates in Management**, Empowerment in Organizations, Vol.4, No. 1: 25-26. 1995

⁴ Altinoz, H. & Cakiroglu D., ibid, p319.

لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية، وتحقيق الولاء والانتماء وشعور بالراحة والرضا.¹ ويتمشى مع ما يراه كوفنقتن (Covington) بأن التمكين يعني مشاركة العاملين في صنع القرار وحل المشاكل بطريقة توطيد إيمانهم ومقدرتهم الذاتية وهو شعور بالتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس العاملين بالمقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية بما يحقق الرضا الوظيفي لهم.²

رابعاً: النموذج الميداني للدراسة

شكل 7: النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين

¹ EcclesJ, Adler TF, Futterman R, Goff SB, Kaczala CM, et al.. **Ex-pectancies, values, and academic behaviors.**In **Achievement and Achievement Motiva-tion**, ed. JT Spence, 1983, p. 75.

² Covington MV, **Goal theory, motivation, and school achievement: an integrative re-view.** *Annu. Rev. Psychol.* 51, 2000, p192.

التعليق على النموذج الميداني للدراسة

- (1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتمكين على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي وأن التمكين يساهم بنسبة 23.00 % في التغيرات التي تحدث في الرضا الوظيفي وهي نسبة مساهمة ضعيفة.
- (2) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمشاركة على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي وأن المشاركة تساهم بنسبة 6.10 % في التغيرات التي تحدث في الرضا الوظيفي وهي نسبة مساهمة ضعيفة
- (3) نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للاندماج على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي وأن الاندماج يساهم بنسبة 14.90 % في التغيرات التي تحدث في الرضا الوظيفي وهي نسبة مساهمة ضعيفة وأن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.
- (4) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للالتزام على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي وأن الالتزام يساهم بنسبة 28.80 % في التغيرات التي تحدث في الرضا الوظيفي وهي نسبة مساهمة ضعيفة.

خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل أسقطنا الجانب النظري على الميداني، وأجرينا عدة اختبارات تبعا للمعلومات المسترجعة عن طريق أدوات الدراسة متخذين المنهج العلمي أساس لذلك وفق الأساليب اللازمة لمثل هاته الدراسات العلمية. حيث بعد تقديم لواقع متغيرات البحث في المؤسسات محل الدراسة والتأطير المنهجي لها، تمكنا من اختبار الفروض المقدمة من طرفنا في الأدبيات النظرية.

ومن خلال التأكد من سلامة أداة الدراسة وقابليتها لإكمال دراستنا واجراء العديد من الاختبارات وصولا لاختبار الفرضيات المطروحة في الجانب النظري توصلت دراستنا إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة بأن هناك أثر للتمكين على الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، كما اثبتت جميع الفرضيات الفرعية كذلك والتوصل إلى جملة من الاستنتاجات.

وبهذا تكون دراستنا من خلال هذا الفصل قد وصلت لأهدافها المرسومة لها وبذلك نأتي فيا يلي من دراستنا إلى تقديم حوصلة للدراسة كاملة من خلال تقديم لنتائجها وتوصياتها وآفاقها.

الخاتمة

الخاتمة:

أصبح الرضا الوظيفي مؤثر على تميز وتقدم المنظمات مما أدى لضرورة إيجاد الأساليب التي تضمن تحقيقه في المنظمة، وهذا من أجل تحقيق الانضباط الذي يساعدها في تحقيق أهدافها، لذا عليها السعي لاستعمل التمكين ومحاولة إيجاد التوليفة الأفضل التي تمكنها من تحقيق الرضا الوظيفي والاستفادة منه لتحقيق نجاحها وتفوقها وذلك من خلال البحث عن الطرق والأساليب التمكين المناسبة التي تمكنها من فهمه وتحكم فيه حتى تتمكن من تفعيله الاستثمار فيها كي توفر قاعدة تقوم عليها.

من خلال معالجتنا لموضوع الدراسة المتمثل في التمكين وأثره في الرضا الوظيفي، والبحث الميداني لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي، تطرقنا بما يخدم الدراسة إلى المفاهيم الأساسية لكل من التمكين والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى تبيان دور التمكين والرضا الوظيفي في المنظمات المعاصرة، مما يمكننا الوقوف على إشكالية مفادها: ما أثر التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي؟

وبالمضي قدما في معالجة هاته الدراسة وأثناء العمل على البحث لإجابة على هاته الإشكالية، طرحت فرضيات بحثية اختبرت وفق منهج علمي رصين ومتسلسل، حيث كانت نتائج اختبار الفرضيات الإثبات كلها بوجود الأثر ومنه كانت النتائج التالية:

1- نتائج الدراسة:

أجابت الدراسة التطبيقية على جملة من التساؤلات المطروحة في الجانب النظري بالإضافة إلى تفسير العلاقات المدروسة:

أ- يعد التمكين أرقى أساليب التحفيز، وبالتالي ففوة العلاقة بين العاملين ومؤسساتهم تعتمد على تطبيق التمكين.

ب- للتمكين مستويات مختلفة هي المشاركة، الاندماج، الالتزام.

ت- يتعلق التمكين بالرضا الوظيفي عبر اعتماده على أبعاده.

ث- الرضا الوظيفي هدف كل المنظمات وتسعى لتحقيقه عن العاملين لديها.

ج- يؤثر التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي.

ح- نسبة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين تعد ضعيفة ويعزى ذلك إلى الأساليب التحفيزية للعاملين غير الكافية.

خ- تهتم المؤسسات محل الدراسة بأشراك فئة محددة في صنع القرار.

د- تحاول المؤسسات محل الدراسة تحقيق الرضا الوظيفي إلا أنها لا تعطي أهمية كبيرة للمشاركة، وهذا يرجع بالدرجة الأولى إلى عدم الدراية بطرق وأساليب التمكين؛

ذ- تسعى المؤسسات محل الدراسة الحصول على أكبر قدر من المعلومات، إلا أنها لا تأبه كثيرا بالمخزون المعرفي الموجود لدى عمالها. حيث أنها لا تهتم بالموارد البشري الحامل للمعرفة كما لا تستعين بالمعلومات التي لديه، وهذا ما يجعلها لا تستطيع مواكبة التطور التكنولوجي

ر- تعمل المؤسسات محل الدراسة على توفير الجو الملائم لحث العاملين على بذل كل طاقاتهم لتحقيق أهدافها، إلا أنها مقيدة بقوانين صارمة تفرضها الجريدة الرسمية والاتفاقيات الجماعية فهي لا تملك كل الحرية في ذلك، وبالرغم من ذلك فإنها تحاول أن توفر الراحة لعمالها أثناء العمل وهذا ما يرفع من روحهم المعنوية ويحقق لهم الرضا الوظيفي

ز- تعتمد هاته المؤسسات على الدكتاتورية في تسييرها ولا تعتمد على عمالها في صنع القرار.

2- التوصيات:

من خلال تحليل هاته الدراسة يمكن التوصل إلى التوصيات التالية:

- 1) وجوب إعادة النظر في عملية اشراك العاملين عند اتخاذ القرارات ومنحهم دورا أساسيا فيها. ضرورة إعطاء أهمية بالغة للأساليب التحفيزية للعاملين مما قد يسهم في الرفع من مستوى التمكين وتحقيق الرضا الوظيفي.
- 2) إعطاء العاملين قدر كاف من الاستقلالية وحرية التصرف.
- 3) الاهتمام بتدفق المعلومات اللازمة لحل المشاكل التي تواجه العاملين.
- 4) ضرورة استخدام كشف تقييم الأداء كوسيلة تحفيزية للعاملين لرفع الروح المعنوية والثقة.
- 5) يجب على المؤسسات إعادة النظر في طريقة التعامل مع عمالها عبر المستويات الوظيفية المختلفة وإيجاد قنوات اتصال فعالة.

3- آفاق الدراسة:

دراستنا قدر لها التوصل بالنتائج السابقة، محققة بذلك أهدافها، ولذا يترك المجال بالاعتماد عليها للتطرق لمفهوم التمكين والرضا الوظيفي مستقبلا وفق مايلي:

- 1) الاعتماد على توصلت له دراستنا، في علاقة التمكين بمستوياته على متغيرات اخري.
- 2) البحث في استراتيجيات التمكين ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين
- 3) مساهمة التمكين في سلوك المواطنة التنظيمية.
- 4) دور التمكين في خلق يقظة تنافسية.

المراجع

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

1. أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005
2. أحمد السيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، دار النشر للجامعات القاهرة، 2005م
3. أحمد عريقات وآخرون، قضايا إداري معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2011
4. بخضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008
5. جيرالد جرينبرج، وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي ببيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009
6. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط1، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2004
7. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2003
8. رامي جمال اندراوس، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008
9. زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية، الاردن، 2009
10. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
11. سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس كلية التجارة، 2008
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2003
13. عصام الدين أمين أبو علفة، المعلومات والبحوث التسويقية، طيبة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000
14. محمد بلال الزغبى وآخرون، النظام الاحصائي spss: فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000
15. ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006
16. يحيى سليم ملحم، التمكين: مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، 2009

2- الرسائل الجامعية:

1. حسن محمد إبراهيم أحمد، الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في الصحافة الفلسطينية، دراسة ميدانية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، 2007
2. حسين موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006
3. رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة: دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010
4. شفا سالم السقا، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية، حالة دراسية في وزارة الشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009
5. عامر سالم مصطفى الصيادي، دور الرضا الوظيفي في تعزيز الأداء الاستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في قسم الرعاية الصحية الأولية في دائرة صحة نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2008
6. عبد الله بن عوض الشهراني، دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية: دراسة مسحية على إستاذ الملك فهد الدولي بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2009
7. ماجد محمد منحوش الربيعي، تأثير الثقافة التنظيمية وملائمة الشخص: المنظمة في رضا العاملين، دراسة تشخيصية تحليلية لعينة من العاملين في مصرف الرافدين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2007
8. محمد بن إبراهيم محمد الأصغه، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2010

3- المجالات العلمية

1. بلال السكارنه وآخرون، تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن، تنمية الرفادين، المجلد 36، العدد 115، 2014
2. حمزة محمد الجبوري، تأثير إدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، دراسة ميدانية لاستطلاع آراء عينة من العاملين في معمل بغداد (الخيم) بغداد- الوزيرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 22، اصدار 88، 2016
3. سالم العون، سامر نيسان أحمد الدليمي، أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 10 الاصدار 21، جامعة الانبار، 2018
4. عبد الستار سالم عوض، العلاقة والاثر بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات كركوك، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الحادية والاربعون، المجلد 4، العدد 117، الجامعة المستنصرية، 2018
5. عبد الستار سالم عوض، العلاقة والاثر بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات كركوك، مجلة الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية، بغداد، المجلد 4 : الاصدار: 117، 2018
6. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003
7. علي سليم العلاونة، أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية على إنتاجية الشركة، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، العدد 92، مسقط، عُمان، 2003
8. محمد عباس رفش، شهاب الدين حمد والربيعي، تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات: بحث تطبيقي في هيئة النزاهة مكاتب تحقيقات الفرات الأوسط، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، 2015، 181- (15)

4- المعاجم والقواميس

-محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، دار صفاء، بيروت، مج1، ط3، 1414هـ/1994م.

ثانياً: المراجع باللغات الأجنبية

1. الكتب

1. Brown, D.R., & Harvery, D., **An External Approach to organizational behavior** , new jersey , prentice Hall, 2006.
2. Buchanan, D. and Huczynski, A., **Organizational Behaviour: An Introductory Text, Financial Times Prentice Hall**, Harlow, 2004.
3. cook c.w v. & Humsaker spl , **Management and organizational behavior** , New york , Mc grow – Hill , 2001.
4. Daft .Richard, **Organization theory**, Seventh Edition South, Western College Publishing, United States of America, 2001.
5. EcclesJ, Adler TF, Futterman R,Goff SB, Kaczala CM, et al.. **Ex-pectancies, values, and academic behaviors.InAchievement and Achievement Motiva-tion**, ed. JT Spence, 1983.
6. Goetsh, D. L., Davis, S. B., **Quality Management For Organizational Excellence: Introduction to Total Quality**, Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2010.
7. Govindarajan, M & Natarajan, S, **Principles of management, Prentice- Hall of India Private limited**, New Delhi, India, 2007.
8. Green, Jutta, **Job Satisfaction of Community College Chairpersons**, Doctor of Philosophy, Educational Leadership, University of Virginia. 2000.
9. Lashley C., **Empowerment HR strategies for service excellence**, Butterworth-Heineman, Oxford, First published 2001.
10. Lashley, C., **Empowering Service Excellence: beyond the quick fix**, London, Cassell, 1997.
11. Maslow, A. **Motivation and Personality**, Harper & Row, 2nd edition, New York ,1970.
12. Newstrom, John W. and Keith Davis. **Organizational Behavior: Human Behavior at work**, New Delhi, Tata McGraw – Hill, 1998.
13. Quinn, Kobert E. & Spreitzer, Gretchen M, **The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider**, Organization Dynamics, Autuma, 1997.
14. Robbins Stephen.p, **Organizational Behavior : concepts controversies and applications**, 6th edition, prentice- Hall INC, Englewood, chiffs,N.J, USA, 1993.
15. Shackleton , **Business Leadership: Essential business psychology**, Cengage Learning EMEA, 1995.
16. Spreitzer, Gretchen, M., **Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for throwing**, Handbook of Organization Development, Sage publications, 2007.

2. المجلات والدوريات العلمية

1. Altinoz, H. & Cakiroglu D., **the effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees African**, journal of management ,vol 5, 2011.
2. Bowen, D, E.; & Lawler, E., **The Empowerment of Service Worker: What, Why, how, & When**, USA: MIT Sloan Management Review, 1992.
3. Carole Eagle luby, **A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College**, University Of Florida, Usa, 2006.
4. Collins, D., **Wither Democracy, Lost Debates in Management**, Empowerment in Organizations, Vol.4, No. 1: 25-26. 1995
5. Congerm Jay A. & Kanungo, R. N., **The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice**, Academy Of Management Review, 1988.
6. Covington MV,**Goal theory, motivation,and school achievement: an integrative re-view**.Annu. Rev. Psychol.51, 2000.
7. Marie- laure Gavard Perret, David Gotteland, Christophe Haon; Alain Jolibert, **Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion**, Pearson Education France, Paris, 2008.
8. Michigan, F., & Czuba E.C., **Empowerment: What is it?**, Joe Journal, 2004.
9. Ogaard, T., Marnburg, E., Larsen, S. , **Perceptions Of Organizational Structure In The Hospitality Industry: Consequences For Commitment, Job Satisfaction And Perceived Performance**, Tourism Management, No. 29, 2008.
10. Pathak A. **a study on levels of employee participation with the hierarchy in banking sector: a comparative study of sbi & hdfc bank**. Management Insight. 2015.
11. Spreitzer, G.M., **Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment**, *Academy of Management Journal*, Vol. 39,N° 2, 1996.

ثالثا: مواقع الأنترنت:

1. موقع شركة سونلغاز متاح في: <https://www.sonelgaz.dz/category/historique>، تاريخ الزيارة 2019/05/19.
2. موقع مؤسسة اتصالات الجزائر متاح في: <https://www.algerietelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>، تاريخ الزيارة: 2019/05/19.
3. موقع مؤسسة بريد الجزائر متاح في: <https://www.poste.dz/>، تاريخ الزيارة 2019/05/19.
4. موقع مؤسسة الجزائرية للمياه متاح في: <https://www.ade.dz/>، تاريخ الزيارة 2019/05/19.
5. زياد رشيد، **الدلالة الإحصائية وحجم التأثير وقوة الاختبار الإحصائي المستخدم في البحوث الماجستير والدكتوراه -دراسة تحليلية تقويمية، جامعة وهران 2، متوفر على الرابط:**
2019/05/22 تاريخ الزيارة <https://portal.arid.my/Publications/f399a112-eda9-4d.pdf>

الملاحق

ملحق 1: قائمة المحكمين

الجامعة	الصفة	لقب و اسم المحكم
جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي	أستاذ محاضر أ	الباي محمد
جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي	أستاذ محاضر أ	بوقصبة الشريف
جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي	أستاذ محاضر أ	تي أحمد
جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي	أستاذ مساعد أ	شوراب محمد
جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي	أستاذة محاضرة أ	عيشوش عواطف
جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي	أستاذة مساعد أ	كحلول فتحية

ملحق 2: الاستبيان



معة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال



سيدتي / سيدي تحية طيبة وبعد،

نضع بين أيديكم استبانة هدفها جمع المعلومات لأغراض البحث العلمي فيما يخص موضوع " أثر التمكين على الرضا الوظيفي-دراسة عينة من مؤسسات ولاية الوادي" والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال. نرجوا من سيادتكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان وذلك بوضع إشارة X في المكان المناسب، وفق ما ترونه مناسباً لحالة مؤسستكم، ونأمل منكم الإجابة من طرفكم بكل موضوعية ودقة لما له من أهمية فائقة لدراستنا هاته وللبحث العلمي في مجال إدارة الأعمال. ونعلمكم بأن المعلومات المقدمة لن تستعمل خارج أغراض هاته الدراسة وأخيراً تقبلوا منا خالص التقدير والاحترام.

تحت اشراف:

من إعداد الطلبة:

الأستاذة/ الدكتورة: عيشوش عواطف

- بالاساسي زاكي

- شريفى سمية

❖ المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى		
العمر:	أقل من 30 سنة	من 31-40 سنة	من 41-50 سنة	أكبر من 50 سنة
المستوى التعليمي:	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
الوظيفة:	موظف تنفيذي	معاون تعليمي	إطار	جامعي
سنوات الخبرة:	من 5 سنوات	من 10-15 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

❖ المحور الثاني: التمكين

أولاً: المشاركة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
01	تتمتع مؤسستك بإشراكك في اتخاذ القرارات					
02	يمكنك اتخاذ قرارات دون الرجوع إلى مسؤولك					
03	تمنحك مؤسستك الفرصة لتنفيذ أحد قراراتك					
04	تعطيك المؤسسة حرية اتخاذ الإجراءات اللازمة لإنجاز مهامك					
05	لديك الاستقلالية وحرية التصرف					

ثانياً: الاندماج

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
06	تحرص مؤسستك على استشارتك في حل المشاكل					
07	تؤمن مؤسستك بقدراتك في العمل وتستعين بك					
08	تسمح لك مؤسستك باقتراح تحسينات تخص وظيفتك					
09	تمنحك مؤسستك حرية حل المشكلات التي قد تصادفك					
10	تتيح مؤسستك للعاملين مختلف المعلومات					
11	تسعى مؤسستك الى خلق ثقافة المشاركة لتبادل الخبرات والمعارف					
12	العمل معاً مهم لتحقيق الأهداف والغايات					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
13	توفر المؤسسة الأدوات والموارد التي تحتاجها للقيام بعملك					
14	تشجعك المؤسسة على بذل كل طاقاتك تجاه عملك					
15	تثمن المؤسسة وتقدر اقتراحاتك وأفكارك					
16	تلتزم مؤسستك بتحسين أدائك من خلال تدريبك					
17	التعويض الذي أتلقيه يطابق مسؤولياتي					
18	أتحصل على فرص للاستفادة من مهاراتي ومواهي المكتسبة					
19	تعطيك المؤسسة كشف تقييم أدائك					

❖ المحور الثالث: الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
01	أشعر بالرضا عن عملي عند المشاركة في اتخاذ القرارات					
02	أشعر بالرضا عندما تتاح لي حرية التصرف في عملي					
03	أشعر بالرضا عن عملي عندما تثق المؤسسة في قدرتي على إنجاز العمل					
04	أشعر بالرضا عن نفسي عند نجاحي في حل مشاكل العمل					
05	أشعر بالرضا عن عملي عندما تهتم مؤسستي بخبراتي وقدراتي					
06	ترتفع روحي المعنوية عندما تعترف مؤسستي بمجهوداتي وتثمنها					
07	أشعر بالرضا على ظروف العمل عندما تقوم مؤسستي بتشجيعي على تحمل مسؤوليات أكبر					
08	أشعر بأهميتي وأرضى عن بيئة عملي عندما تعمل مؤسستي على خلق جو محفز					

					09 عملي يعطيني شعورا بالإنجاز الشخصي
					10 أنا راض عن الأجر الذي آخذه
					11 يرضيني ما استلمه من حوافز مقابل الجهد الذي أبذله
					12 أنا راض عن فرص الترقية التي تتيحها لي الإدارة
					13 عملي يمنحني الشعور بالاستقرار
					14 أنا راض عن طريقة التعامل مع زملائي
					15 أنا راض عن التدريب الذي أتلقاه لتطوير مهاراتي
					16 أنا راض عن التدريب في مجال الوظيفة الحالية

ملحق 3: يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية 25 spss.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الأول: التمكين	.049	108	.200 [*]	.993	108	.871
المحور الثاني: الرضا الوظيفي	.091	108	.128	.963	108	.104

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Xa1 Xa2 Xa3 Xa4 Xa5 Xb6 Xb7 Xb8 Xb9 Xb10 Xb11 Xb12 Xc13 Xc14 Xc15 Xc16 Xc17
Xc18 Xc19
  y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	108	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	31

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Xa1 Xa2 Xa3 Xa4 Xa5 Xb6 Xb7 Xb8 Xb9 Xb10 Xb11 Xb12 Xc13 Xc14 Xc15 Xc16 Xc17
Xc18 Xc19
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	19

RELIABILITY

```

/VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	12

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	79	73.1	73.1	73.1
	أنثى	29	26.9	26.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	17	15.7	15.7	15.7
	من 31-40 سنة	67	62.0	62.0	77.8
	من 41-50 سنة	18	16.7	16.7	94.4
	أكبر من 50 سنة	6	5.6	5.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

مستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابتدائي	2	1.9	1.9	1.9
	متوسط	2	1.9	1.9	3.7
	ثانوي	38	35.2	35.2	38.9
	جامعي	66	61.1	61.1	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون تنفيذ	23	21.3	21.3	21.3
	عون تحكم	24	22.2	22.2	43.5
	إطار	61	56.5	56.5	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	37	34.3	34.3	34.3
من 5-10 سنوات	31	28.7	28.7	63.0
أكثر من 10 سنوات	40	37.0	37.0	100.0
Total	108	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Xa1	108	3.15	1.214
Xa2	108	2.64	1.098
Xa3	108	3.19	1.060
Xa4	108	3.33	.995
Xa5	108	2.90	1.023
أولاً: المشاركة	108	3.0407	.79614
Xb6	108	3.27	1.038
Xb7	108	3.48	.981
Xb8	108	3.44	.941
Xb9	108	3.46	.858
Xb10	108	3.16	1.034
Xb11	108	3.54	.951
Xb12	108	3.94	.878
ثانياً: الاندماج	108	3.4696	.63889
Xc13	108	3.57	1.025
Xc14	108	3.64	.981
Xc15	108	3.33	.897
Xc16	108	3.52	.942
Xc17	108	3.29	1.024
Xc18	108	3.31	1.020
Xc19	108	3.25	1.051
ثالثاً: الالتزام	108	3.4167	.72268
المحور الأول: التمكين	108	3.3372	.59537
Valid N (listwise)	108		

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y1	108	1	5	3.90	.906
y2	108	1	5	3.99	.859
y3	108	1	5	4.19	.859
y4	108	2	5	4.27	.678
y5	108	1	5	4.19	.844
y6	108	1	5	4.26	.778
y7	108	1	5	4.10	.864
y8	108	1	5	4.11	.900
y9	108	1	5	4.03	.971
y10	108	1	5	3.56	1.241
y11	108	1	5	3.35	1.240
y12	108	1	5	3.55	1.195
المحور الثاني: الرضا الوظيفي	108	1.58	5.00	3.9576	.66759
Valid N (listwise)	108				

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables		Method
		Entered	Removed	
1	المحور الاول: التمكين ^b			Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الرضا الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.479 ^a	.230	.223	.58860

a. Predictors: (Constant), المحور الاول: التمكين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.964	1	10.964	31.646	.000 ^b
	Residual	36.724	106	.346		
	Total	47.687	107			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), المحور الاول: التمكين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	2.163	.324		6.678	.000
	المحور الاول: التمكين	.538	.096	.479	5.626	.000

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الرضا الوظيفي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables		Method
		Entered	Removed	
1	أولاً: المشاركة	.		Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الرضا الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.246 ^a	.061	.052	.65008

a. Predictors: (Constant), أولاً: المشاركة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.891	1	2.891	6.842	.010 ^b
	Residual	44.796	106	.423		
	Total	47.687	107			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), أولاً: المشاركة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	3.330	.248		13.424	.000
	أولاً: المشاركة	.206	.079	.246	2.616	.010

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الرضا الوظيفي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables		Method
		Entered	Removed	
1	ثانياً: الاندماج	.		Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الرضا الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.387 ^a	.149	.141	.61860

a. Predictors: (Constant), ثانيا: الاندماج

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.125	1	7.125	18.619	.000 ^b
	Residual	40.563	106	.383		
	Total	47.687	107			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), ثانيا: الاندماج

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.556	.330		7.742	.000
	ثانيا: الاندماج	.404	.094	.387	4.315	.000

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الرضا الوظيفي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables		Method
		Entered	Removed	
1	ثالثا: الالتزام			Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الرضا الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.537 ^a	.288	.281	.56593

a. Predictors: (Constant), ثالثا: الالتزام

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.738	1	13.738	42.893	.000 ^b
	Residual	33.950	106	.320		
	Total	47.687	107			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), ثالثا: الالتزام

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
	B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	2.264		8.563	.000
	ثالثا : الالتزام	.496	.537	6.549	.000

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الفهرس

الفهرس

إهداء
شكر
الملخص
قائمة المحتويات
قائمة الجداول
قائمة الأشكال
قائمة الملاحق
مقدمة أ
الفصل الأول 5
تمهيد الفصل الأول: 6
المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين والرضا الوظيفي 7
المطلب الأول: مفهوم التمكين 7
أولاً: تعريف التمكين 7
ثانياً: أهمية التمكين 8
ثالثاً: أهداف التمكين 10
رابعاً: مداخل التمكين 11
خامساً: التطور التاريخي لتمكين العاملين 11
سادساً: أنواع التمكين 15
سابعاً: مستويات التمكين 15
ثامناً: مراحل التمكين 16
تاسعاً: متطلبات التمكين 17
المطلب الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي 17
أولاً: تعريف الرضا الوظيفي 17
ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي 19
ثالثاً: أبعاد الرضا الوظيفي 20
رابعاً: أساليب قياس الرضا الوظيفي 21
خامساً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي 22

24	المبحث الثاني: العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي
24	المطلب الأول: التمكين بالمشاركة والرضا الوظيفي
25	المطلب الثاني: التمكين بالاندماج والرضا الوظيفي
26	المطلب الثالث: التمكين بالالتزام والرضا الوظيفي
28	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية
28	المطلب الأول: الدراسات السابقة
28	أولا: الدراسات العربية
30	ثانيا: الدراسات الأجنبية
33	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
33	أولا: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
33	ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
35	خلاصة الفصل الأول
36	الفصل الثاني
37	تمهيد الفصل الثاني:
38	المبحث الأول: تحديد واقع متغيرات البحث في المؤسسات محل الدراسة
38	المطلب الأول: شركة سونغاز
38	أولا: التمكين في سونغاز
38	ثانيا: الرضا الوظيفي في سونغاز
39	المطلب الثاني: اتصالات الجزائر
39	أولا: التمكين في اتصالات الجزائر
40	ثانيا: الرضا الوظيفي في اتصالات الجزائر
40	المطلب الثالث: بريد الجزائر
41	أولا: التمكين في بريد الجزائر
41	ثانيا: الرضا الوظيفي في بريد الجزائر
41	المطلب الرابع: الجزائرية للمياه
42	أولا: التمكين في الجزائرية للمياه
42	ثانيا: الرضا الوظيفي في الجزائرية للمياه
43	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
43	المطلب الأول: طريقة جمع البيانات
43	أولا: تحديد المنهج المتبع

43 ثانيا: مجتمع وعينة والدراسة
44 المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
44 أولا: مصادر البيانات
45 ثانيا: تقنية البحث المستعملة
46 ثالثا: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
47 رابعا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
51 المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج
51 المطلب الأول: تحليل النتائج
51 أولا: المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة
55 ثانيا: تحليل نتائج محاور الاستبيان
60 المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
60 أولا: اختبار كشف التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) للبيانات
61 ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية
66 ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية
67 المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
67 أولا: تفسير نتائج أثر المشاركة على الرضا الوظيفي
68 ثانيا: تفسير نتائج أثر الاندماج على الرضا الوظيفي
69 ثالثا: تفسير نتائج أثر الالتزام على الرضا الوظيفي
70 رابعا: النموذج الميداني للدراسة
72 خلاصة الفصل الثاني
73 الخاتمة
76 المصادر والمراجع
82 الملاحق