



الجمهورية الجزائرية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة والبنوك العامة - بولاية الوادي -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في تخصص إدارة أعمال

تحت إشراف الدكتور:

بوبكر عباسي

إعداد الطلبة :

أمينة فتح الله

شهرزاد صيار

منال سداوي

الصفة	الرتبة	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا
مشرفا	أستاذ محاضر قسم "أ"	بوبكر عباسي
مناقشا

السنة الجامعية 2020/2019

الجمهورية الجزائرية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة والبنوك العامة - بولاية الوادي -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في تخصص إدارة أعمال

تحت إشراف الدكتور:

بوبكر عباسي

إعداد الطلبة :

أمينة فتح الله

شهرزاد صيار

منال سعادوي

الصفة	الرتبة	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا
مشرفا	أستاذ محاضر قسم "أ"	بوبكر عباسي
مناقشا

السنة الجامعية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا "

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(سُورَةُ الْإِسْرَاءِ، الْآيَةُ رَقْمَ 85).

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى

نحمد الله عز وجل أنه وفقنا إلى إنجاز هذا العمل المتواضع ونسأل الله أن ينفذنا والأمة به، ملك الملوك به استعنا وعليه توكلنا فهو خير المتوكلين.

نتوجه بأخلص عبارات العرفان والشكر إلى من أشرفه علينا في هذا العمل إلى الأستاذ المحترم **عباسي بوبكر** الذي قدم لنا كل العون، والتوجيه والنصح ولم يبخل علينا أبداً في ذلك

كما نتوجه بخالص شكرنا وبالغ تقديرنا إلى الأستاذ الفاضل من ولاية ورقلة **تواتي اسماعيل** على صبره وعلمه، وعلى المجهودات التي بذلها، فكان نعم الأستاذ الذي ساعدنا في spss والأخ في ذات الوقت

كما نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في سبيل إنجاز هذا العمل. نخص بالذكر **مورغار رياض** الزميل ونعم الأخ الذي لم تلذّه أمهاتنا وكذلك زميلنا **سعد** على كل ما بذلوه من جهد لإتمام هذا العمل المتواضع

وفي الختام نتوجه بكامل الحب والموودة إلى **زملائنا في الدفعة 2020** ونتمنى لهم التوفيق في حياتهم

الحمد لله الذي وفقنا ومنحنا القوة والصبر لإتمام هذا العمل

أهداء

شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح والأجل أن يتذكر من كان السبب في ذلك .
إلى من بيده ناصيتي وإليه آخرتي، إليك **إلهي**، إلى شفيع الخلق وإمام المرسلين **محمد صلى الله عليه وسلم**. جميل أن أحس أنني أقطع ثمار أينعت بعد جهد لأهديها لمن ساعدني للوصول والفضل يعود إلى من ترفع يديها كل وقت متضرعة بدعائها أملا في نجاحي وخوفا من فشلي إلى نبع الحنان إلى رمل الأمان وهبة الرحمان إلى التي لم تدخر جهدا ولا مالا وانتظرت هذا اليوم بفارغ الصبر وأرجو من الله أن يعينني لأعوضها على ما قدمت لي ولو بقليل تلك هي أمي الحبيبة **عبدشوش جاب الله** حفظها الله وأطال في عمرها. إلى الذي عجز اللسان عن شكره فغاب عنني دون سابق إنذار منذ الصغر إلى من في الجفن سكناه والقلب أبدا لن أنساه إلى روح أبي الطاهرة **عبد الرحمان فتح الله** الذي تبقى ذكره مذي الحياة. إلى أعم مخلوقة في الوجود إلى من علمتني أن الحياة أمل إلى من قدمت وضعت دون مقابل إلى أختي الكبرى **حنان** ولا أنسى زوجها الحنون **إبراهيم** وإلى أختي الصغرى **مروة**. وكذا شموع العائلة الصغار **محمد العيد** و **إشراق جاب الله** وأيضا المولود الجديد **عبد الرحمان جاب الله** ولا أنسى بالذكر كذلك إخوتي وأخواتي وأبناءهم وأبناء أبنائهم

إلى كل من قاسموني حياتي الجامعية **صديقاتي العزيزات** دون إستثناء وإلى كل **المقيمات**

خاصة المقبلين على التخرج هذا العام 2020

كما أهدي هذا العمل إلى ثنائي التحدي **منال سعداوي** و**شمرزاد صيار**

إلى كل من أدركه قلبي ولم يكتبه قلبي، إلى كل من ترك أثر طيبا في حياتي، إلى كل

من فتح مذكري من بعدي، إلى كل من يحب الله ورسوله.

أمينة فتح الله

إهداء

إلى بر الأمان ونبع العنان **والديا الكريمين** أطال الله في عمرهما

إلى أخي العزيز **مراد وإخواتي وردة، حريمه، رشاء، أميل، ونور المصدي والطلوتين**

سناء وأريج بوخط.

إلى جميع أفراد عائلتي.

إلى صديقاتي، **بوخالفة رقية، صيار حورية، سوسن تجيني، حياة عماري.**

إلى خلفاء الأنبياء و الرسل أساتذتي الكرام وبالأخص أساتذتي **بوبركر عباسي**

إلى زملائي الكرام **طلبة دفعة سنة ثانية ماستر إدارة أعمال 2020**

إليهم جميعا امدي هذا العمل

إلى ثنائي التهدي **سعداوي منال، فتح الله أمينة**

صيار شهرزاد

إهداء

يعجز اللسان عن ذكر عرفان أعز وأغلي الناس إلى

أبي

إلى أغلي ما في الوجود

أمي

إلى إخواتي أبة، باسم، إبراهيم

إلى كل أساتذة المسار الجامعي والدراسي وخاصة الأستاذ **بوبر عباسي**

إلى طلبة دفعة ثانية ماستر إدارة أعمال 2020 بجامعة حمه لخضر بالوادي.

كما أمدني هذا العمل إلى ثنائي التحدي **أمينة فتح الله** و**شهرزاد صيار**

سعد اوي منال

مستخلص :

تناولت هذه الدراسة موضوع دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ولقد تم اختبار هذه الدراسة في قطاع البنوك بمدينة الوادي ممثلا بنوك عامة وأخرى خاصة

وطبقت الدراسة على عينة من الموظفين مكونة من 30 موظف بالنسبة للبنوك العامة، و 32 موظف بالنسبة للبنوك الخاصة، حيث استخدمنا الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات فضلا عن المقابلات الشخصية، وتم توزيع الإستبيان عشوائيا على مختلف الموظفين في البنوك المبحوثة، وذلك على اختلاف مستوياتهم العلمية وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

- مستوى إدراك التمكين والرضا الوظيفي لدى العاملين بالبنوك الخاصة والعامة متوسط.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين التمكين والرضا الوظيفي لدى الموظفين في البنوك التجارية المبحوثة بولاية الوادي.
- تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد أنه لا توجد علاقة تأثير بين الأبعاد (بعد التدريب وبعد امتلاك المعرفة وبعد الإستقلالية في اتخاذ القرار) وبين الرضا الوظيفي للعاملين
- تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الأبعاد (بعد تفويض السلطة والتحفيز وفرق العمل) وبين الرضا الوظيفي للعاملين
- أما فيما يخص الفروق في أبعاد التمكين والرضا الوظيفي فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين البنوك العامة والخاصة .

■ الكلمات المفتاحية: التمكين، الرضا الوظيفي، البنوك الخاصة، البنوك العامة.

Summary of the study:

This study addressed the role of empowerment in achieving job satisfaction, and this study was tested in the banking sector in Wadi City represented by seven commercial banks. Public and private

The study was applied to a sample of 62 staff members. The study used the questionnaire as a major tool for collecting information and data as well as interviews, and the questionnaire was randomly distributed to the various employees of the research banks, at different levels of science and the study concluded with a set of results, the most important of which are:

The level of awareness of empowerment and job satisfaction among private and public employees is average.

There is a positive and statistically significant correlation between the empowerment and job satisfaction of employees at the commercial banks researched in Wadi City.

- The results of multiple linear regression have shown that there is a positive correlation with statistical significance at a moral level ($\alpha \leq 0.05$) there is an effect relationship between dimensions (after devolution, motivation and task forces) and job satisfaction of

keyword workers: empowerment, job satisfaction, private banks, public banks, Valley City

الصفحة	فهرس المحتويات
I	البسمة
II	الشكر والتقدير
III	إهداء
IV	المستلخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
أ.ز	مقدمة عامة
الفصل الأول: الجانب النظري حول التمكين والرضا الوظيفي للعاملين والدراسات السابقة	
5	تمهيد
المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول التمكين	
09-06	المطلب الأول: مفهوم التمكين
12-10	المطلب الثاني: أبعاد التمكين
13-12	المطلب الثالث: فوائد التمكين
المبحث الثاني: الأدبيات النظرية حول الرضا الوظيفي للعاملين	
16-14	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
17-16	المطلب الثاني: أبعاد الرضا الوظيفي
18-17	المطلب الثالث: فوائد الرضا الوظيفي
المبحث الثالث: علاقة وأثر التمكين الإداري بالرضا الوظيفي للعاملين	
20-19	المطلب الأول: العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي للعاملين
23-20	المطلب الثاني: أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين
المبحث الرابع: الدراسات السابقة	
27-24	طلب الأول: الدراسات السابقة حول التمكين
29-27	المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول الرضا الوظيفي
33-29	المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول التمكين والرضا الوظيفي
34-33	المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة
خلاصة الفصل الأول	
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي - دراسة ميدانية لعينة من البنوك الخاصة مقارنة بالبنوك العامة-	
	تمهيد
المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها	
39	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

فهرس المحتويات والجداول والاشكال والملاحق

44-39	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
49-44	المطلب الثالث: بناء وفحص صدق وثبات أداة الدراسة
	المبحث الثاني: عرض ومناقشة متغيرات الدراسة
55 -50	المطلب الأول: تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
65-55	المطلب الثاني: تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة
69-65	المطلب الثالث: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة
	خلاصة الفصل الثاني
	خاتمة عامة
	الملاحق
	قائمة المراجع

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
هـ	مقياس ليكارت الحماسي من اعداد الطالبات	الجدول رقم (1-1)
10	أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين	الجدول رقم (1-2)
42	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	الجدول رقم (1-2)
43	المتوسطات المرجحة و الاتجاه الموافق لها	الجدول رقم (2-2)
44	المتوسطات المرجحة للأبعاد و المتغيرات و المستويات الموافقة لها	الجدول رقم (3-2)
47	معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور	الجدول رقم (2-4)
47	معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور	الجدول رقم (2-5)
48	معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	الجدول رقم (2-6)
49	معامل ثبات كل فقرات محاور الدراسة	الجدول رقم (2-7)
50	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	الجدول رقم (2-8)
51	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	الجدول رقم (2-9)
52	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (2-10)
53	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات	الجدول رقم (2-11)
53	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	الجدول رقم (2-12)
54	توزيع عينة الدراسة حسب نوع البنك	الجدول رقم (2-13)
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء تفويض السلطة	الجدول رقم (2-14)
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء التدريب	الجدول رقم (2-15)
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء امتلاك المعرفة	الجدول رقم (2-16)
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء الاستقلالية في اتخاذ القرارات	الجدول رقم (2-17)
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء التحفيز	الجدول رقم (2-18)
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء فرق العمل	الجدول رقم (2-19)
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمتغير الرضا الوظيفي	الجدول رقم (2-20)
66	(، بين التمكين والرضا الوظيفي العاملين pearson قيم الارتباط لمعامل)	الجدول رقم (2-21)
67	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد التمكين على الرضا الوظيفي	الجدول رقم (2-22)
67	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار أثر أبعاد التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين	الجدول رقم (2-23)
68	إختبار t-test لحساب الفروق بين عينتين مستقلتين(البنوك العامة والخاصة) في مستوى التمكين وأبعاده.	الجدول رقم (2-24)
69	إختبار t-test لحساب الفروق بين عينتين(البنوك العامة والخاصة) مستوى التمكين والرضا الوظيفي	الجدول رقم (2-25)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ز	النموذج المقترح لتوضيح متغيرات الدراسة	الشكل رقم (1-2)
50	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	الشكل رقم (2_2)
51	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	الشكل رقم (3-2)
52	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (4-2)
53	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات	الشكل رقم (5-2)
54	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	الشكل رقم (6-2)
55	توزيع عينة الدراسة حسب نوع البنك	الشكل رقم (7-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
80	استمارة صدق المحكمين	01
82	الاستبيان	02
84	مخرجات spss25	03

مقدمة عامة

توطئة:

في بيئة تتسم بعدم الاستقرار و شيوع حالة عدم التأكد البيئي وازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات وسهولة تقليد عناصر الإنتاج المادية و الذي زاد من صعوبة بقاء المؤسسة واستمرارها، كل هذا أوجب على المؤسسة البحث عن ما لا يمكن تقليده ، وما يتيح لها تحقيق ميزة تنافسية في مجال القطار الذي تنشط فيه، و الذي يتجسد في العنصر البشري غير القابل للتقليد فيما يتعلق بعقل الإنسان، وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير، والإبداع، المبادرة، المشاركة... الخ.

و في ظل تعدد حاجات ورغبات العاملين وتطور مهاراتهم، أوجبت هذه التغيرات ضرورة إعادة النظر ببرامج تحسين نوعية العمل التقليدية والتفكير لإيجاد برامج تحقق زيادة الرضا والدافعية لدى العاملين وخلق شعور الإلتزام والولاء العالي لمؤسساتهم .

ومن هنا كان الاهتمام بنظام تحفيز العاملين ومبدأ المشاركة ونشر روح الفريق بإعتبارهم مدخلات نشطة وفعالة في دفع العاملين لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل إدارة المؤسسة بكفاءة وفاعلية وأضيف إليها مؤخرًا مدخل تمكين العاملين، وقد أصبح هذا الأخير محط اهتمام من قبل الباحثين وذلك لترسيخ روح المشاركة والتفاعل فيما بين العاملين من خلال فرق العمل، إذ يكون التمكين البنية الأساسية التي تمكن العامل من ممارسة السلطة الكاملة، وتحمل مسؤوليات وظيفته ليشكل بذلك أحد الأعمدة التي تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التحديات والتطورات البيئية المختلفة

كما يعد قطاع البنوك سواء كانت عامة أو خاصة قطاع خدماتي حساس نتيجة الإحتكاك المباشر بين العامل والزبون، الذي يوجب على العامل السرعة والجودة في تقديم الخدمة، وغالبا ما يضطر العامل للتصرف تلقائيا لحل مشكلات الزبائن وفي هذا الوضع تظهر أهمية وجوب تمكين العاملين ومنحهم صلاحيات أوسع وذلك لتسهيل أداء مهامهم وتخفيف عبئ الرجوع للمشرف عليهم في كل مشكلة قد تواجههم.

وفي موضوعنا هذا سوف نحاول تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالبنوك الخاصة مقارنة بالبنوك العامة بولاية الوادي.

الإشكالية:

وسعت الدراسة الى طرح الاشكالية التالية:

كيف يساهم التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك الخاصة مقارنة بالبنوك العامة لولاية الوادي؟

الأسئلة الفرعية

ويمكن ترجمة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- مامستوى إدراك التمكين في البنوك الخاصة والعامة من وجهة نظرالعاملين فيها ؟
- ما مستوى إدراك الرضا الوظيفي في البنوك الخاصة والعامة من وجهة نظرالعاملين فيها ؟
- هل ثمة علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين أبعاد التمكين كمتغير مستقل وبين أبعاد الرضا الوظيفي كمتغير تابع في المؤسسات المصرفية (البنوك الخاصة والعامة) من وجهة نظر العاملين بها ؟
- هل ثمة علاقة تأثير دالة إحصائيا بين أبعاد التمكين كمتغير مستقل وبين أبعاد الرضا الوظيفي كمتغير تابع في المؤسسات المصرفية (البنوك الخاصة والعامة) من وجهة نظر العاملين بها ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين بأبعاده والرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين في البنوك العامة والخاصة تعزى لمتغير نوع البنك؟

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد مستوى إدراك مرتفع لمتغيرات الدراسة (التمكين والرضا الوظيفي) لدى موظفي البنوك العامة والخاصة لولاية الوادي

الفرضية الرئيسية الثانية: حيث تضمنت ما يلي:

توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي للعاملين

وتتفرع هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية وهي:

✓ توجد علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد تفويض السلطة والرضا الوظيفي للعاملين

✓ توجد علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد التدريب والرضا الوظيفي للعاملين

✓ توجد علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد امتلاك المعرفة والرضا الوظيفي للعاملين

✓ توجد علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد الإستقلالية في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي للعاملين.

✓ توجد علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين.

✓ توجد علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين فرق العمل والرضا الوظيفي للعاملين.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين التمكين والرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك الخاصة والعامة لولاية الوادي.

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين بأبعاده والرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين في البنوك العامة والخاصة بولاية الوادي تعزى لمتغير نوع البنك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

مبررات اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- مكانة التمكين بالنسبة لنا وأهميته في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- الميول الشخصي للمواضيع ذات الصلة بالموارد البشرية.
- الأهمية الكبيرة للموضوع، خاصة في ظل التحولات الإقتصادية، والتحديات الراهنة، التي تواجهها المؤسسات الجزائرية.
- أهمية التمكين، وإطلاق الطاقات الكامنة للعاملين.
- إن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جدا وإدارة الموارد البشرية موضوع معروف وتم التطرق إليه في كتب الإدارة في أشكال كثيرة ومتعددة لكن موضوع التمكين مازال لم يأخذ قدر كافي من طرف الباحثين.

- مطابقة موضوع الدراسة للتخصص, ومحاولة معرفة مدى تحكنا في الموضوع.

- محاولة الوصول إلى نتائج وتوصيات مفيدة.

- معرفة الفروق بين البنوك الخاصة والبنوك العامة من خلال متغير التمكين والرضا الوظيفي.

أهداف الدراسة وأهميتها:

- إن تمكين العاملين من الموضوعات الإدارية الحديثة ويمكن اعتبارها أساس للتقدم والرقي والنجاح وإنه واقع يمكن تطبيقه وتنفيذه في منظمات الأعمال.

- محاولة تقديم صورة عن تمكين العاملين في المؤسسات الجزائرية.

- يعتبر موضوع تمكين العاملين موضوع في غاية الجدية في زمن العولمة وثورة المعلومات والثورة المعرفية وغيرها من المستجدات المتسارعة التي لا تنتظر الإنسان الذي يفكر ببطء ولا ذلك المدير المتردد.

- اختبار مساهمة أبعاد التمكين في تحقيق رضا العاملين في البنوك الخاصة وكذا مساهمتها في البنوك العامة.

- السعي لتطوير المعرفة النظرية، والميدانية في مجال تمكين العاملين كأسلوب حديث في إدارة الموارد البشرية.

- تأتي أهمية الدراسة من أهمية التمكين الإداري كونه يشكل أحد الأسباب أو الدوافع المهمة للرضا الوظيفي.

- دراسة العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين.

- معرفة ظروف العمل في البنوك العامة وكذا في البنوك الخاصة.

حدود الدراسة:

وتنقسم إلى حدود زمانية وحدود مكانية

* **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة ميدانيا خلال شهر مارس الموسم الجامعي (2020/2019).

* **الحدود المكانية:** وتمثل في البنوك الخاصة والبنوك العامة بولاية الوادي.

* **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين التمكين كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كتابع.

* الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على الموظفين في البنوك العامة وكذا في البنوك الخاصة بولاية الوادي.

منهج وأدوات الدراسة المستخدمة:

- من أجل الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة استعملنا المنهج الوصفي التحليلي في المعالجة النظرية لموضوع التمكين بأبعاده والرضا الوظيفي بأبعاده أيضا، إذ يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها، كما تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة، ويعرف بأنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فرد أو مؤسسة... إلخ، فهو يمكننا من إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي أو الواقع الميداني قصد التعرف على دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك العامة مقارنة بالبنوك الخاصة في ولاية الوادي.

- وتمثلت الأدوات المستخدمة في الدراسة بناء على هيكل البحث حيث اعتمدنا أدوات بيبليوغرافية من كتب ومذكرات ومقالات ومجلات و... فيما يخص الجزء النظري، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا فيه على الإستبيان كأسلوب لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة وقمنا بتحليل هذه النتائج اعتمادا على البرنامج الإحصائي SPSS، ويقوم هذا الإستبيان على اعتماد مقياس ليكارت الخماسي.

جدول رقم(1)مقياس ليكارت الخماسي من اعداد الطالبات

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

وقد جاءت الإستبانة في قسمين رئيسيين هما:

* **القسم الأول:** وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوب وهي: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، عدد الدورات التدريبية، نوع البنك).

* **القسم الثاني:** وهو القسم الخاص بمحاور الإستبانة، وتتكون من جزئين، الجزء الأول خاص بأبعاد التمكين (تفويض السلطة، التدريب، امتلاك المعرفة، الإستقلالية في اتخاذ القرارات، التحفيز، فرق العمل)، ويحتوي على 24 عبارة وكل بعد يحتوي 4 أسئلة، أما الجزء الثاني فهو خاص بالرضا الوظيفي للعاملين ويحتوي على 10 عبارات

صعوبات الدراسة

بالإضافة إلى ظروفنا الخاصة، فقد واجهتنا صعوبات فقد شكلت حجرة عثرة أمامنا للوصول إلى أفضل التحليل والتائج نورد بعضها فيما يلي:

- صعوبة الوصول إلى بعض المسؤولين وبعض المراكز، إضافة إلى تزامن وقت إجراء الدراسة الميدانية مع الوضع الراهن للعالم بأسره.

- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة التي تمس الموضوع في الجانب الميداني.

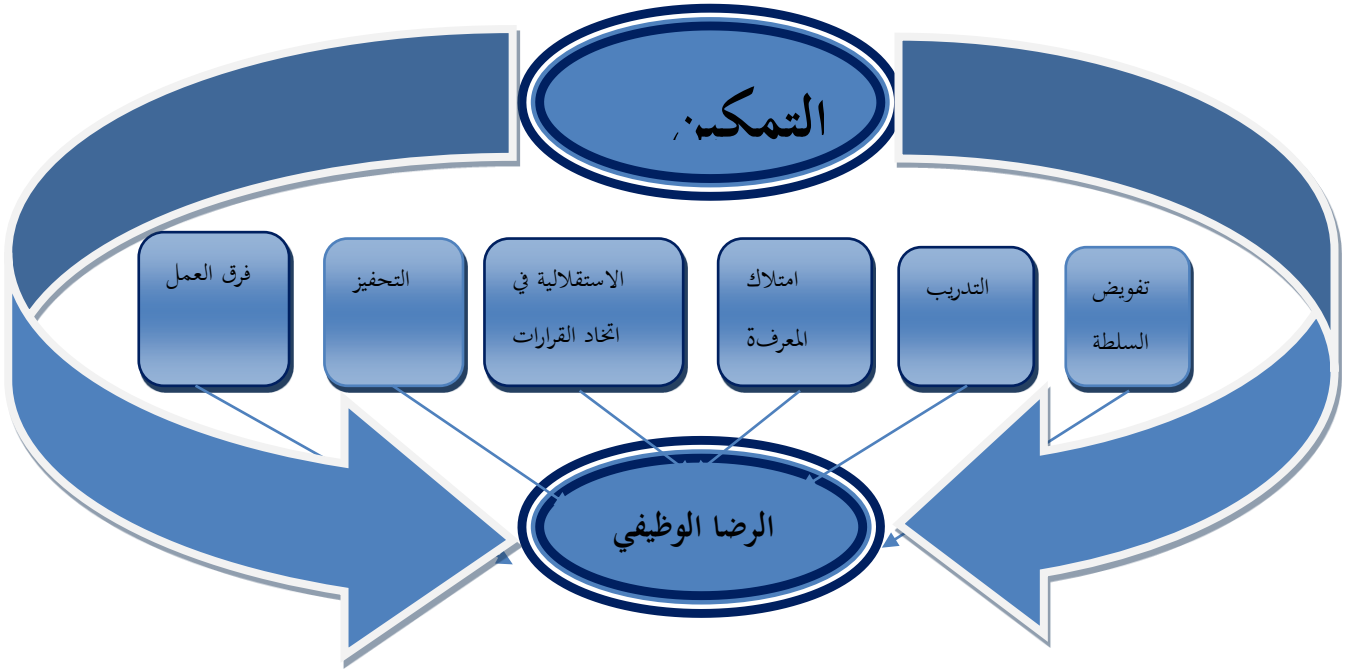
- إرتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية، مما يجعل دراسته معقدة وتحتاج لدراية كبيرة بهـذـه العلوم.

- صعوبة استرجاع الإستبيانات الموزعة.

هيكل الدراسة

من أجل معالجة إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة قسمنا موضوعنا إلى فصلين، حيث خصص الفصل الأول لدراسة الأدبيات النظرية حول التمكين والرضا الوظيفي للعاملين بالإضافة إلى بعض الدراسات السابقة، وقد شمل أربعة مباحث المبحث الأول بعنوان الأدبيات النظرية حول التمكين وقسم بدوره إلى ثلاث مطالب " المفهوم، الأبعاد، الفوائد"، والمبحث الثاني بعنوان الأدبيات النظرية حول الرضا الوظيفي للعاملين وهو كذلك تناول ثلاث مطالب " المفهوم، الأبعاد، الفوائد"، والمبحث الثالث علاقة وأثر التمكين بالرضا الوظيفي للعاملين ويحتوي على مطلبين الأول العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين أما الثاني فعنوانه أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين، أما المبحث الرابع جاء تحت عنوان الدراسات السابقة واحتوى على أربع مطالب الأول الدراسات السابقة حول التمكين الإداري " باللغة العربية، باللغة الأجنبية"، والمطلب الثاني الدراسات السابقة حول الرضا الوظيفي للعاملين " باللغة العربية، باللغة الأجنبية"، أما الثالث الدراسات السابقة حول التمكين والرضا الوظيفي " باللغة العربية، باللغة الأجنبية"، و المطلب الرابع بعنوان التعقيب على الدراسات السابقة، أما فيما يخص الفصل الثاني فقد إحتوى على مبحثين حيث تناول المبحث الأول طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، أما المبحث الثاني تحت عنوان عرض ومناقشة متغيرات الدراسة.

ويوضح الشكل التالي (01) النموذج المقترح لتوضيح متغيرات الدراسة:



التعريفات الاجرائية:

سنعرض في هذا الجزء تعريف المصطلحات المهمة الواردة في موضوعنا هذا والتي تتمثل أساساً في: التمكين, الرضا الوظيفي, البنوك العامة, البنوك الخاصة

* التمكين: هو منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفعالية.

* الرضا الوظيفي: وهو شعور الفرد بالسعادة والإرتياح أثناء أدائه لعمله, ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل, وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.

* البنوك العامة: وهي التي تمتلكها الدولة وتمتلك كامل رأس مالها وتشرف على أعمالها وأنشطتها, كالبنوك المركزية والبنوك الوطنية التجارية, البنوك المتخصصة.

* البنوك الخاصة: وهي البنوك التي يملكها أشخاص سواء كانوا طبيعيين أو معنويين, ويتولوا إدارة شؤونها ويتحملو كافة مسؤولياتها القانونية والمالية إزاء الدولة " ممثلة في البنك المركزي".

الفصل الأول:

الجانب النظري حول التمكين والرضا الوظيفي

للعاملين والدراسات السابقة

تمهيد

يلعب المورد البشري دورا هاما في استمرار ونمو وتنافسية المؤسسة، الأمر الذي يدفعها إلى استقطاب والحفاظ على ما لديها من كفاءات متميزة والسهر على تنمية قدراتهم لإخراج معارفهم الضمنية وتشجيعهم على الإبداع والمشاركة، والسعي لإرضائهم من خلال عدة طرق من أهمها تمكين العاملين والذي يعتبر أعلى درجات التفويض والذي يعد أحد الموضوعات الحديثة.

وللتعرف أكثر على مضامين مساهمة التمكين في تعزيز رضا العاملين تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول التمكين.
- المبحث الثاني: الأدبيات النظرية حول الرضا الوظيفي للعاملين.
- المبحث الثالث: علاقة وأثر التمكين بالرضا الوظيفي للعاملين.
- المبحث الرابع: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول التمكين الإداري.

يعتبر التمكين أحد أهم الركائز التي تساهم في تعزيز رضا العاملين، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، ويعود ذلك لأهمية المورد البشري الذي يعد من الموضوعات الحديثة سارية الدراسة لقدرته على خلق التميز ومواكبة التغيرات البيئية السريعة، ويعد التمكين فرصة لإبراز العاملين قدراتهم على الإبداع وإدارة معارفهم ورفع مستوى المشاركة بينهم وروح الفريق.

وللتعرف أكثر على مضامين التمكين سيتم التطرق للمطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم التمكين.

إن مفهوم التمكين يعد من المفاهيم التي برزت في أواخر الثمانينات، ولاقى رواجاً في فترة التسعينيات من القرن العشرين، وبغرض تحديد مفهوم التمكين سنعرض في هذا المطلب أهم التعريفات للتمكين من وجهات النظر المختلفة بالإضافة إلى أهميته وأهدافه.

أولاً: تعريف التمكين الإداري.

قبل التطرق إلى مفهوم التمكين في مجال المنظمات الإدارية لا بد من التعرف على مفهوم التمكين من خلال المدلول اللغوي، فكلمة التمكين في اللغة العربية ترجع إلى الفعل مكن أي جعله قادر على الشيء أو تعني إعطاء السلطة والحكم

كما أن التمكين نص عليه القرآن الكريم قبل أكثر من 1431 عاماً، فقد وردت كلمة التمكين في القرآن الكريم إذ قال الله تعالى في كتابه الكريم بعد بسم الله الرحمن الرحيم:

قال الله تعالى ﴿ الَّذِينَ إِنْ مَكَنَاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴾ سورة الحج الآية 41

وقال تعالى أيضاً ﴿ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴾ سورة يوسف، الآية: 56.

الفصل الأول: الجانب النظري حول التمكين والرضا الوظيفي للعاملين والدراسات السابقة

وعليه فالتمكين تفعيل من المكان، وهو إقرار الشيء وتثبيتته في مكان، وهو يأتي في القرآن الكريم بصيغة الفعل المسند الى الله عزّ وجلّ، فهو وحده من يمكن الإنسان لما يشاء، ومن يمكن الإنسان ما يشاء¹.

وقد اختلف الباحثين والمفكرين الإداريين في وضع تعريف موحد للتمكين ويظهر ذلك في التالي:

حيث عرفه (schermerhorn et al,1997) بأنه هو العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم².

ونظر إليه (Briwn & Harvey, 2006) على أنه اسراتيجية تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة³.

كما عرفه (مسعود 2012) على أنه يركز على كونه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم على إتخاذ القرارات، وتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في إتخاذ القرارات على المستوى الأدنى⁴.

ويرى (col:1996) أن التمكين عبارة عن عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة⁵.

في حين عرفه (David,2005:5) على أنه يتضمن الثقة و السلطة و المشاركة في المعلومات وصنع القرار و المسؤولية و المساءلة⁶.

¹ هدى عمر عبد الله باقصر، "آلية التمكين الإداري"، شبكة الألوكة، المملكة العربية، جدة، 2017، ص 13.

² زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 27.

³ فهد مانع فهد الحيان، "دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة"، الطبعة الأولى، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2016، ص 60.

⁴ معن أحمد صالح العبد الله، "أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة على شركة HP في مملكة العربية السعودية"، (رسالة الماجستير في علوم الإدارة والاقتصاد، تخصص ادارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2018)، غير منشورة، ص 16.

⁵ عماد علي المهبر، "أثر التمكين على فاعلية المنظمة"، إدارة الأفراد/الإدارة العامة"، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2014، ص 60.

⁶ زكريا مطلق الدوري، "اثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية علي عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية"، الأردن، فبراير 2018، ص 72.

الفصل الأول: الجانب النظري حول التمكين والرضا الوظيفي للعاملين والدراسات السابقة

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التمكين هو عملية منح العاملين القدرة على اتخاذ القرارات أي اعتماد المركزية في اتخاذ القرار، وهو أعلى درجات تفويض السلطة، والذي يتضمن الثقة والمشاركة في المعلومات وصنع القرار، كما يعتمد في جوهره على تفعيل نظامي التحفيز والاتصال وآلية التدريب وإقامة فرق العمل.

ثانيا: أهمية وأهداف التمكين.

1- أهمية التمكين.

إن التأثير الإيجابي للتمكين أمر لا شك فيه، والعناصر التالية تؤكد أهمية التمكين التي ترجع على الفرد، الجماعة والمنظمة كما يلي¹:

- يعتبر إستجابة لضرورة تحقيق مبدأ اللامركزية في الأداء والمشاركة في القرار، وتنمية وتطوير القدرات والمهارات الفنية والإدارية للمرؤوسين، وإعدادهم لمواجهة الإحتياجات من القوى البشرية القادرة على تحمل مسؤوليات الوظائف العليا مستقبلا.

- إيجاد روح المعنوية للمرؤوسين نتيجة بناء الثقة لديهم، وذلك من خلال رفع مستوى مهارتهم وكفاءاتهم وتحسين نوعية وجودة العمل، ومنح الموظف استقلالية أكبر ليتمكن من تحديد المهام والمسؤوليات والسلطات بدقة، وبالتالي تحقيق أهداف الوظيفة وأهداف المنظمة.

- يحقق التمكين إرضاء الموظفين وإشعارهم بإنتماء وبالتالي استمرارهم في العمل لفترات أطول، ويأستغرق

أكبر وبدافعية ذاتية ورغبة وإتقان وبالتالي رفع مستوى الأداء وتحسين مخرجات المنظمة وبصفة عامة يمكن إستنتاج مما سبق أن التمكين جاء يحقق ثلاثة أطراف وهي:

● **بالنسبة للموظف:** تمكين الموظف يضمن له حقوق وفرصة لتنمية قدراته ويزيد من إحتمال تحقيقه أهدافه

الخاصة ضمن الأهداف العامة للمنظمة.

¹ مرزوق سارة وبوعشة مبارك، "دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين دراسة حالة مجمع عموري- بسكرة"، مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2، مج4، ع 3، ديسمبر 2017، ص165.

الفصل الأول: الجانب النظري حول التمكين والرضا الوظيفي للعاملين والدراسات السابقة

- **بالنسبة للزبون:** يزيد تمكين الموظف من مستوى الخدمة المقدمة له، ويرفع من قدرة المنتجات التي تقدمها المنظمة على إشباع حاجته ومقابلة توقعاته إلى حد عال.
 - **بالنسبة للمنظمة:** فإن تمكين الموظف يضمن تحصيلها لميزة تنافسية وهي الموارد البشرية الممكنة، وكسب رضا العميل وولائه، وبالتالي ترفع أرباحها، وترفع قدراتها على التنافس والبقاء في السوق.
- ### 2- أهداف التمكين.

يمكن ذكر أهم أهداف التمكين في النقاط التالية¹:

- إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع، أو تقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها.
 - تحفيز الموظفين بحوافر خارجية واستبدالها بحوافر داخلية تنبع من ذات الأفراد الموظفين.
 - الإستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وعلى رأسها الموارد البشرية.
- كما تضاف إليها جملة أهداف أخرى تتمثل فيما يلي²:
- يهدف تمكين العاملين لجعل المنظمة أكثر قدرة على الإستجابة لبيئة المتغيرات وأكثر تقدير لدعم الابتكار، كذلك يتيح للعمالة الممكنة لتصبح أكثر قدرة على تبني أفكار مبتكرة، والتخلي عن الطرق التقليدية للإتصال بالمنظمة، كما أنها أكثر قدرة على إيجاد القيادات في المنظمة.
 - كما ويهدف التمكين إلى التغلب على البيروقراطية من خلال الخلق وإيجاد الإندماج الوظيفي المرتفع.
 - كما يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال
 - أضف إلى ذلك يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون إنتظار حلها من قبل رؤسائهم.

¹ محسن محمد بن كليب، " أثر الحوافز في التمكين الإداري (دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بمدينة المكلا "، محافظة حضرموت - اليمن -، مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، مج الأول، مج 1، ديسمبر 2018، ص 211.

² عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، " أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية -دراسة حالة "، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2016، ص 15.

الفصل الأول: الجانب النظري حول التمكين والرضا الوظيفي للعاملين والدراسات السابقة

المطلب الثاني: أبعاد التمكين

تعددت أبعاد التمكين واختلفت باختلاف الدراسات ووجهات نظر الباحثين، وفيما يلي تلخيص لجملة الأبعاد المختلفة التي تناولتها أهم الدراسات حول التمكين الإداري في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين

السنة	الباحث	الأبعاد
1993	Eccles	القوة, الموارد, الحرية
1996	Brown	الجودة, الموارد, التفويض
1997	Lvacevich	فريق العمل, المشاركة بالمعلومات, الهيكل
1998	Rafik & Ahmed	حرية التصرف, المشاركة, المعرفة, المكافآت
1999	Appel baumet	القوة, الثقافة, القيادة, الهيكل
2001	Daft	المعلومات, المهارات والمعرفة, القوة, المكافآت
2005	Halvarson	الحرية والاستقلالية, المشاركة بالمعلومات, التدريب, القوة والسلطة, دعم الإدارة
2006	Chelladurai	تصميم الوظائف, المشاركة بالمعرفة, المشاركة بالقوة, المشاركة بالمكافآت
2007	Abod & abasse	الثقة الإدارية, الأهداف والرؤية المستقبلية, فرق العمل, التدريب المستمر, المكافآت, تدعيم الذات
2008	Mazadarani	التطوع, التدريب, الدافعية, المكافآت وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا
2009	Karzkoc & Yilmaz	السلطة, التخصص, الموارد, الشخصية
2010	Radi	تفويض السلطة, فرق العمل, التدريب, الاتصال الفعال, التحفيز

المصدر: من إعداد الطالبات

وفي هذه الدراسة سيتم الإعتماد على جملة الأبعاد التالية:

(تفويض السلطة، التدريب، إمتلاك المعرفة، استقلالية اتخاذ القرار، التحفيز، فرق العمل).

أولاً: تفويض السلطة: إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات

الإدارية الدنيا، إذ يصبح للعاملين القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى

الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم¹.

¹ عزام عبد الوهاب عبد الكريم الصباغ، " أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين": دراسة تطبيقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية 2017، مج 23، ع 101، ص 207.

الفصل الأول: الجانب النظري حول التمكين والرضا الوظيفي للعاملين والدراسات السابقة

التدريب: يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين الإداري المهادفة إلى تزويدهم بالمعلومات والمعارف أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين بإتجاه كفاءاتهم الحالية والمستقبلية، فالمنظمة الحديثة تتصف بتوجيه الجهود نحو تدريب وتنمية الموارد البشرية وتحسين برامج التدريب لما يواكب التطورات التقنية والعلمية مما يفسح المجال للعاملين لإكتساب المهارات والخبرات ويرى البعض أن من بين خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية للموظفين على مهارات إتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الإتصال والعمل مع فرق العمل¹.

امتلاك المعرفة: هناك من يراها على أنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لإتخاذ قرارات صائبة، كما أشار (الملوك: 2002) إلى أنها كل شيء موجود في عقول الأفراد حصرا وليس شيء مخزون في قاعدة البيانات أو تقارير صادرة عن نظام المعلومات أو تحويه الكتب من معلومات وبيانات، مع التأكيد على أن البيانات والمعلومات تشكلان القاعدة الرئيسية لإيجاد المعرفة في حالة توظيفها بكفاءة².

الإستقلالية في اتخاذ القرار: يتجلى هذا البعد في منح الأفراد الإستقلالية والمقدرة، بحيث تصبح لديهم ملكية الإجتهد وإصدار الأحكام وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وإزالة كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين، ونقل مسؤولية الرقابة من المدير إلى مجموعة العمل أين تكون فيها على أساس الثقة القائمة بين العاملين، وهذا لا يعني أن جميع الأمور أصبحت بمتناول العاملين، مما يستدعي وضع حدود التصرف والإستقلالية من البداية من خلال تحديد كيف ومتى وأين بإمكانهم ممارستها، والتي يجب أن تكون في حدود رسالة المؤسسة وأهدافها³.

التحفيز: تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وإتمائهم الوظيفي وبصفة عندما تشبع إحتياجاتها، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح

¹ إيثار عبد الهادي فيحان، "عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية، بحث وصفي تحليلي لأراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية مديرية

المرور العامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد 2016"، دار النشر العراق، مج22، ع88، ص 78.

² بلال سليمان محمد المصالح، " أثر ممارسة عمليات نظم ادارة المعرفة في ذكاء المنظمة، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي"،

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، 2013، ص 19

³ دايرة عبد الحفيظ، كيسرى مسعود، "تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البترو كيميائية في الجزائر"،

مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، ع11، ديسمبر 2016، ص ص 265 264.

الفصل الأول: الجانب النظري حول التمكين والرضا الوظيفي للعاملين والدراسات السابقة

الحوافز إلا لمستحقيها وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين, ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة¹

فرق العمل : إن العاملين الممكنين يجب أن يشعرو في عملهم, ويمكن أن يعملو معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل, وأن أفكارهم يتم إحترامها وتؤخذ على محمل الجد, ويتطلب ذلك مستوى عاليا من الثقة ويعتمد تطوير فرق العمل في المؤسسة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات, والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على صعوبات قد تواجههم أثناء العمل². كما يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة, ويلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية والتمتع بمستوى عالي من السلطة في إتخاذ القرار³.

المطلب الثالث: فوائد التمكين.

يساهم التمكين في تحقيق مجموعة مزايا تسهل عملية إتخاذ القرار وحل المشكلات التي تواجه الأفراد العاملين عند أدائهم لأعمالهم ويمكن تلخيص أهم فوائد التمكين فيما يلي⁴:

- تسريع عملية إتخاذ القرارات الإدارية من خلال استثمار الوقت وتقليله.
 - يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي والدافعية والإلتزام التنظيمي.
 - يساهم في مساعدة العاملين في الحصول على تصور أكبر بالإإنجاز لأعمالهم.
- فيما أشار(أندراوس ومعاينه، 2008:152) إلى العديد من الفوائد الناتجة من تطبيق تمكين في المنظمات المختلفة، ويمكن تلخيصها بالآتي:
- مساهمة التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل وزيادة القدرات الإبداعية والإبتكارية.

¹ الزهرة رحال وآخرون، " أثر الابداع التنظيمي في علاقة التمكين الاداري بأداء الوظيفي للعاملين. دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي", مذكرة مقدمة

لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي, ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي2018/2019, ص 14
²Quinn, covert e, & spritzer, Gretchen m, the road to empowerment: seven question every should consider, organization dynansmics, autuman1997, p38.

³سنية كاظم تركي، "التمكين الإداري وأثره في الإبداع التقني, دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية", مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مج23، ع96، ص 192.

⁴ حميد سالم الكعبي، "دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي"، مجلة المشى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، مج 6، ع1، 2016، ص 29.

الفصل الأول: الجانب النظري حول التمكين والرضا الوظيفي للعاملين والدراسات السابقة

- تعزيز سرعة الإستجابة لحاجات المستفيدين من حاجات المنظمة والعمل على تخفيض تكلفة العمل وتحسين جودة الإنتاج والخدمات.

- ارتفاع مستويات الثقة بالنفس وخلق الدافعية لدى العاملين.

وتضاف إليها جملة فوائد أخرى بالنسبة لكل من المنظمة، الإدارات، العاملين كما يلي¹:

- **بالنسبة للمنظمة:** حيث تعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية، ووضع الرؤى، وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى، ورسم الخطط طويلة الأجل.
- **بالنسبة للعاملين:** تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين، ومن بينها زيادة إلتزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم، حيث يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الإبتكارية و يمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل بإستمرار.
- **بالنسبة للإدارات والأقسام:** تصبح الإدارة أكثر حماسا ونجاحا وتتمكن من تحسين إستخدام وتوظيف الموارد والأفراد، وتستفيد من مجالات قوة كل فرد.

¹ منار حسن مصطفى حسنين، "درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم"، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2015، ص 12.

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية حول الرضا الوظيفي لدى العاملين.

حظي موضوع الرضا الوظيفي منذ بداية الثلاثينات من القرن الماضي بإهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي. فلا يكاد يخلو مؤلفا في هذه المجالات من فصل أو أكثر عن هذا الموضوع، وذلك نظرا لإرتباطه بأهم مورد تملكه المؤسسة ألا وهو "المورد البشري" بإعتباره موردا يلعب دورا كبيرا في نجاح المؤسسات وإستمرارها. لذا فإن الإهتمام بمشاعره أمر تستهدفه المؤسسات جميعا بغرض الرفع من مستوى الأداء وتخفيض معدلات الغياب وحوادث العمل، وغيرها من نواتج العمل.

وفي هذا المبحث سنسلط الضوء على الرضا الوظيفي من خلال دراسة المطالب التالية

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

تشير الأبحاث العلمية إلى أن الدراسة التي قام بها إلتون مايو وزملاءه في مصنع ويسترن إلكتريك بين 1927 و1932 كانت بداية الإهتمام بموضوع الرضا الوظيفي، حيث لفتت الأنظار إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية وكذا أهمية تلبية حاجاته النفسية والاجتماعية.

وفي هذا المطلب سوف نلقي الضوء على الرضا الوظيفي من حيث تعريفه، أهميته وأهدافه.

أولا: تعريف الرضا الوظيفي.

سيتم فيما يلي عرض مجموعة من التعريفات التي أعطيت للرضا الوظيفي، وذلك على النحو التالي:

يرى "فروم" أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيمة إيجابية، أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ، وأنه الإتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم وأدواتهم المهنية، والذي حدد وجود خمسة عوامل مهمة تؤدي إلى الرضا عن العمل والأجر، الطاقة المبذولة، وإنتاج السلع والخدمات، التفاعل الإجتماعي والمكانة المهنية¹.

ويرى شافر **Scheffer** أن الرضا الوظيفي ما هو إلا شعور يرتبط بالإشباع الفعلي لإحتياجات الفرد ويقول

¹ ليا زيد وهيب، "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة-دراسة حالة المجمع الصناعي لإنتاج الألبان-تلمسان"، مجلة كلية المأمون الجامعة، ع22، سنة النشر 2013، ص 27.

الفصل الأول: الجانب النظري حول التمكين والرضا الوظيفي للعاملين والدراسات السابقة

بأن هذا الشعور متأثر بمتغيرات الفرد النفسية¹.

أما بورتر فيرى أن الرضا الوظيفي ينتج عن الدرجة التي تتم بها تلبية احتياجات العمل والإنجاز الذي يحققه العاملون. في حين عرفه آخرون بأنه مشاعر الفرد اتجاه وظيفته، والنتائج عن الإدراك الحالي المتمثل بالفرق بين ما يحققه المرء فعلا وما يطمح إلى تحقيقه لما تحققه الوظيفة له، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة².

ويعرفه ستون على أنه الحالة التي يتفاعل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في التقدم لتحقيق أهدافه الإجتماعية³.

كما يعرفه هوبوك على أنه مسألة الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعته من الإهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق: "أني راضي في وظيفتي"⁴.

كما يعرف الرضا الوظيفي على أنه حالة شعورية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لخبرته الوظيفية⁵.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الرضا الوظيفي عبارة عن القبول العام للوظيفة من قبل العاملين، وهو الشعور بالإرتياح والسعادة والرغبة في أداء العمل الموكل لهم بإقبال ملحوظ والناجم عن توفير كل من التدريب، تفويض السلطة، العمل الجماعي، وتفعيل نظامي الإتصال والتحفيز من قبل القادة.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي.

بعد التعرف على الرضا الوظيفي يتضح أن له أهمية كبيرة داخل العمل خاصة وتمثل هذه الأخيرة في:

- إن أهمية الرضا الوظيفي تكمن في القوى البشرية كونها تمثل الثروة الحقيقية في تقديم كافة الخدمات المكتيبة للرواد في كافة المجالات

- ويعد الرضا الوظيفي للعاملين أحد الأسباب المؤثرة في إنتاجيتهم وقيامهم بعملهم على أكمل وجه

¹ قوارح أم الخير، "بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين"، (أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص الإدارة والعمل، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، 2020/2019، الوادي)، (غير منشورة)، ص101.

² عثمان محادين، "القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي"، الطبعة الأولى، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2016، ص86.

³ ستي سيد أحمد، "دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر"، عمان، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، 2017، ص16.

⁴ عادل عبد الرزاق هاشم، "القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع 2018، ص85.

⁵ ونوغي فنيحة، "أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس -سطيف"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015/2014، ص62.

الفصل الأول: الجانب النظري حول التمكين والرضا الوظيفي للعاملين والدراسات السابقة

- وما يزال الرضا الوظيفي عن العمل من أكثر الموضوعات التي حظيت بإهتمام الباحثين في مجالات مختلفة كالإدارة والصناعة وعلم النفس والتربية وعلم الاجتماع، ويبدو أن هذا الإهتمام كان نابعا من أثر الرضا عند العاملين في مختلف الدوائر والمؤسسات فيما يتعلق بسلوكهم وإنتاجيتهم في العمل

- وإن الرضا الوظيفي للعاملين على أهميته ليس هو الهدف وإنما هو وسيلة للوصول إلى مستوى مرتفع من الجودة في الخدمات المقدمة للعملاء، والذي سيحقق رضاهم وبالتالي إستمرار تعامل هؤلاء العملاء مع تلك المؤسسات الخدمية، والذي يعد حاليا ميزة تنافسية¹

المطلب الثاني: أبعاد الرضا الوظيفي.

يصعب على من يتصدى لقياس الرضا الوظيفي أن يغفل عن أبعاده لأنها هي التي إذا تحققت جميعها تحقق الرضا الكامل، وعلى قدر النقص في بعضها يكون عدم الرضا أقرب، ولقد اختلف العلماء والباحثون في تحديد أبعاد الرضا منذ القدم، ونخص بالدراسة هذه على الأبعاد التالية:

أولا: الأجور والعلاوات:

يتعلق هذا البعد بما يحصل عليه العامل بنظام التعاقد عن العوائد المادية سواء بشكل أجر شهري، أزمة معينة تؤدي إلى تغيير إيجابي في سلوكه وأدائه تجاه وظيفته، وتستخدم الحوافز المادية بأنواعها في العمل لحث الموظف على الإنتاج ورفع روحه المعنوية وتحقيق بعض حاجته المادية الأساسية، التي تنعكس إيجابا على نفسيته².

ثانيا: توافق المهام وقدرات العامل:

يتعلق هذا البعد بمدى توافق الوظائف والمناصب الممنوحة للعمال المتعاقدين مع تخصصاتهم وشهادتهم العلمية ومدى توافق العمل والنشاطات التي يقوم بها هؤلاء العمال مع استعداداتهم وطموحاتهم.

ثالثا: إتفاق العمل مع قيم العامل:

ويتعلق هذا البعد بالقيم والأخلاقيات التي تمثل الوقود المحرك لإنجاز الأهداف المخطط لها بما ينعكس إيجابيا على

¹ مشعل محمد الجمالي، "الرضا الوظيفي في إدارة المكتبات"، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية-عمان/الجامعة الأردنية، دار زهدي للنشر والتوزيع، 2017، ص40-42.

² بالساسي زاكي وشرفي سمية، "أثر التمكين على الرضا الوظيفي- دراسة عينة من المؤسسات بولاية الوادي"، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر، 2018-2019، ص 20.

الفصل الأول: الجانب النظري حول التمكين والرضا الوظيفي للعاملين والدراسات السابقة

الفرد والمنظمة، كان يكون هناك مجال للحرية والإبتكار والإستقلالية والأمان

الوظيفي وإعطاء العامل القدرة على التحكم في مجريات الأمور في الوسط المهني، حيث أنه كلما ازدادت المساحة المشتركة بين طبيعة العمل وقيم الأفراد، كلما كان ذلك أدعى إلى المزيد من الولاء والنجاح، وبالتالي يتحقق الرضا والعمل على تحقيق الأهداف الكلية¹.

رابعاً: العلاقات مع زملاء العمل:

يتعلق هذا البعد بعلاقة وتفاعل العمال بنظام التعاقد مع زملائهم في العمل(الدائمين والمتعاقدين) بحيث تربطهم علاقة ود وإحترام، مما يعزز مكانتهم الإجتماعية بينهم، الأمر الذي يؤدي إلى رضاهم في عملهم ومن ثم إقبالهم على العمل بروح إيجابية تمكنهم من زيادة الإنتاج².

خامساً: الخدمات الإجتماعية:

يتعلق هذا البعد بالخدمات الإجتماعية التي تلعب دور كبير في إستقامة الحياة المهنية للعامل، فهي تدخل في جميع جوانب الحياة المهنية من توفير لخدمات الإسكان والإطعام وكذا النقل بجميع أنواعه، ناهيك عن التأمينات والخدمات الصحية التي يستفيد منها العامل وعائلته، كل هذا من شأنه يساهم بشكل كبير في إرتياح العمال ورضاهم عن عملهم³.

المطلب الثالث: فوائد الرضا الوظيفي.

يلاحظ أن الرضا يؤدي إلى تكوين الإنتقاء في المنظمة حيث يشعر الفرد أنه عنصر أساسي في تكوين المنظمة ويؤدي ذلك إلى أنماط من السلوك مثل التعاون وتقوية العلاقات في التنظيم، والرغبة في الحفاظ على موارد المنظمة، والقدرة على تحمل المصاعب المؤقتة في المنظمة بدون شكوى، وبالرغم من هذا فالرضا له علاقة بأنماط

¹ غدير علي عبد القادر، "نظام العمل بالتعاقد وعلاقته بالرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسات الإقتصادية"، (رسالة ماجستير في العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة حمه لخضر بالوادي، 2016/2017)، ص 104 105.

² عبد الستار سالم عوض، "العلاقة والأثر بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات كركوك"، مجلة الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، مج4، الإصدار117، 2018، ص 144.

³ غدير علي عبد القادر، "نظام العمل بالتعاقد وعلاقته بالرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسات الإقتصادية"، مرجع سابق الذكر، ص 105.

الفصل الأول: الجانب النظري حول التمكين والرضا الوظيفي للعاملين والدراسات السابقة

غير مباشرة للأداء مثل التعاون والحفاظ على مصلحة المنظمة وتحسين العلاقات الإجتماعية، وأكثر من هذا فإن الرضا يؤدي إلى عناصر أخرى هامة وهي الإلتزام الوظيفي، التعهد التنظيمي، الإلتزام للمنظمة.¹

كما يضاف إليها²:

- **التحفيز:** يلعب شعور الموظف بالرضا عن الوظيفة دوراً هاماً في تشجيع الموظف وزيادة دوافعه نحو العمل.
- **المشاركة الوظيفية:** يقصد بها مدى مشاركة الوظيفة للحياة الشخصية لديه، عبر الشعور بالإلتزام لها.
- **الإلتزام الوظيفي:** يتم التعبير عنه بمواطنة الموظف، عبر قيامه بعدد من السلوكيات مثل الإلتزام بالمواعيد وتقديم الإقتراحات لتطوير العمل، والإهتمام بشؤون الموظفين الآخرين.
- **الإلتزام:** ينعكس الإلتزام بالوظيفة وتقليل التغيب بزيادة الإنتاجية.
- **رفع الأداء الوظيفي:** والذي يعد كرد فعل طبيعية إيجابية عن مدى شعور الموظف بالرضا عن الوظيفة.
- **الحفاظ على الصحة:** عن طريق تقليل الإجهاد والإصابة بأمراض القلب والشرابين، إضافةً للوقاية من الإلتهابات الفيروسية.

¹ بكاي سعد، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، دراسة ميدانية بمديريات الشباب والرياضة لكل من الجلفة

ومسيلة وبرج بوعريبيح" أطروحة دكتوراه، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2017، ص 25

² صهيب شلبي الخزاولة، أثر الرضا الوظيفي، آخر تحديث: 13:12، 10 أبريل 2019.

المبحث الثالث: علاقة وأثر التمكين الإداري بالرضا الوظيفي للعاملين.

أصبحت الحاجة إلى توفير أساليب إدارية تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معاناة الموظفين أكثر من ضرورة فسارت جل المنظمات في هذا النهج من خلال تمكين موظفيها، فتمكين اليوم أصبح من أهم الأساليب الإدارية والإختيارات الناجحة التي تعتمد عليها المؤسسات في فرض واقع جديد يعطي لهذا المورد الإستراتيجي مكانة لم تكن موجودة من قبل ولا تقف هنا فحسب بل تتعدى ذلك إلى تحقيق الرضا الوظيفي لذى عاملها والذي سوف يحدث بقضاء على كل العضلات في طريقهم والهدف من كل ذلك تعظيم الإستفادة من ثلاثتهم الشهيرة: القدرة، المهارة، المهبة.

المطلب الأول: العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي.

من سهل ملاحظة وجود علاقة قوية ظاهرية بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي، حيث أن الموظف أو القائد في موقعه إذا إمتلك زمام العمل وإمتلك الصلاحيات المطلوبة على قدر المسؤولية الملقاة على عاتقه وإذا لمس تعاون بينه وبين العاملين وإلى غير ذلك من أبعاد التمكين لاشك أن هذا سيحقق له الرضا الوظيفي¹.

كما يعمل التمكين على زيادة شعور العاملين بالرضا، وذلك لأن العاملين يشعرون بقدر أقل من الضغوط عندما يكون لديهم شيء من السيطرة على الأحداث، كما أن التمكين يشتمل على مشاعر الفاعلية الذاتية حيث يشعر الأفراد بقدراتهم على أداء مهمة معينة، بالإضافة إلى تمكين العاملين هو أحد أشكال الإثراء الوظيفي، وبالتالي قد يعمل التمكين على رفع مستوى شعور العاملين بالرضا الوظيفي عندما يتلقون تدريباً كافياً ويشعرون بالإرتياح في بيئة العمل.

وبناء على نظرية هيرزبرج التي تعتمد على فكرة أساسية وهي فكرة الإثراء الوظيفي أي الاستقلالية ومنح الحرية حيث تعمل على تقوية الثقة لذى العاملين مع وجود قدر من الرقابة الغير المباشرة وبالتالي تساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي، كما ركز هيرزبرج أن أحد الشروط الأساسية لشعور الفرد أنه الراضي عن وظيفته هو أن يكون لذى الفرد شعور بأن تلك الوظيفة معنى وأهمية وقيمة لديه.

¹ -فلاح ابن خلف العجري، "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بمملكة العربية السعودية"، كلية التربية بالدوادمي، جامعة شقراء، مجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج6، ع9، سعودية، 2017، صص167،165.

الفصل الأول: الجانب النظري حول التمكين والرضا الوظيفي للعاملين والدراسات السابقة

ومن خلال كل هذا يمكن التوصل إلى أنه عندما يحصل العامل على أساليب التمكين الصحيحة تكون عندها العوامل المسببة للرضا الوظيفي مناسبة فتحقق راحته وشعوره بالسعادة وبالتالي رضاه عن العمل وعندما تكون غير مناسبة تؤدي إلى تدميره وملله وبالتالي عدم رضاه.

وللرضا الوظيفي أهمية بالغة على الصحة النفسية للعامل لذلك الإهتمام به يعني الإهتمام بكامل العملية الخدمية التي تقدم، والتي تبذل جميع المنشأة على اختلاف أنواعها مجهودا كبيرا وأموال طائلة في سبيلها.

ومما سبق يمكن القول أن تمكين العاملين مطلب أساسي في منظمات اليوم لذلك لابد من العمل الجاد السريع نحو تحقيق هذا المطلب، باعتباره الطريقة التي تعمل على زيادة ولاء العاملين ورضاهم عن عملهم، والذي بدوره يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

ويجب إختيار الإستراتيجية التي تناسب طبيعة المنشأة والتوقيت والزمان اللازمين للبدء بمراحل التمكين من أجل الحصول على النتائج الفعالة، وعلى الإدارة أن تتلخص من الأفكار والمعتقدات الإدارية التقليدية والعمل على تبني أفكار وسياسات حديثة وفعالة في منشأة سابقة من أجل الإرتقاء بعمل المشافي وتحقيق أهدافها¹.

المطلب الثاني: أثر التمكين على الرضا الوظيفي.

التمكين الإداري مفهوم حديث ينطوي على مجموعة من المفاهيم الأخرى التي تشبهه في المضمون ولا تختلف عليه كثيرا في المعنى مثل المشاركة، تفويض السلطة، اندماج العاملين، أما الرضا الوظيفي فيعتبر أحد أهم محاور دراسة السلوك الإنساني في المؤسسات، وستتعرف فيما يلي على الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين²:

أولاً: دور تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

يمكن توضيح الدور الذي يلعبه تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال:

- خلق جو مناسب للعمل داخل المؤسسة، فالموظف يشعر بأنه لا توجد عملية إنفصال بينه وبين القادة.

¹ -أديب برهوم، "دور التمكين العاملين في زيادة الرضا الوظيفي، (دراسة مسحية على المشافي العامة في الساحل السوري"، مجلة جامعة البعث، مج39، ع66، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، سورية، 2017، ص ص 94 95 .

² محمد قريشي، لطيفة سبتي، "دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة"، مجلة الاقتصاد والتنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة- جامعة المدية، ع4، جوان 2015، ص ص 130 131.

الفصل الأول: الجانب النظري حول التمكين والرضا الوظيفي للعاملين والدراسات السابقة

-زيادة الرضا الوظيفي حيث يساعد التفويض الفعال في تعزيز الأثر الإيجابي بالنسبة لمعنويات العامل فزيادة الإتصال بين المدير والمرؤوسين والتعلم أثناء العمل والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة، كل ذلك من شأنه أن يساعد على رفع معنويات العاملين.

- إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للعاملين، وذلك لأن إعطاء القائد للمفوضين حرية التصرف في حدود مسؤولياته والوقوف على النتائج دون الدخول في الجزئيات والتفاصيل، كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه وبذلك يمارس القائد من خلال تفويض سلطة الثقة بدلا من سلطة الأداء.

- تعمل على زيادة دافعية الأفراد وتحفيزهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادرات والإبتكارات الرامية لتحقيق الأهداف.

ثانيا: دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

إن التدريب لم يعد ترفا تمارسه المؤسسات متى وكيف شاءت بل أصبح أمرا حيويا ورئيسيا لمواكبة التحديات والمتغيرات المختلفة، وينظر إلى التدريب على أنه أداة لإحداث التغيير الإيجابي في المعرفة والمهارات والسلوك والإتجاهات، كما أن التدريب يكسب المورد البشري في المؤسسة الثقة بالنفس ويرفع الروح المعنوية ويعمل على علاج بعض الظواهر السلوكية مثل كثرة الغياب، كما يعمل على تحسين جودة الخدمة أو السلعة المقدمة إضافة إلى تنمية السلوكيات الإيجابية والإتجاهات الجيدة عن المؤسسة واكتشاف القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية في المؤسسة وتهيئة البيئة المناسبة للصحة للتطوير والإبداع.

كما أن التدريب يقلل من التوتر الذي يصيب العاملين نتيجة نقص المعارف والخبرات والمهارات، ويزيد من الولاء والإلتزام للمؤسسة، كما يساعد في إعداد العاملين لشغل المناصب القيادية وتنمية الشعور بالمسؤولية والتقليل من الإصابات في العمل ومشكلة قلة الإشراف، كما يساهم في تحقيق رضا العاملين والتقليل من تسربهم ويعالج جوانب القصور في المؤسسة ويزيد من الإستقرار والتماسك، لذا يجب على المؤسسات أن تقرر وأن تستثمر في التدريب بالموازنة بين الفوائد المتمثلة في ارتفاع الإنتاجية مقابل تكاليف التدريب، من جهة أخرى العمال مدربون عندما تصبح مهاراتهم مرتفعة يمكنهم أن يغادرو المؤسسة بسهولة دون دفع تكاليف التدريب الذي تلقوه، ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة للإهتمام بتطبيق الرضا الوظيفي بهدف التأثير على العمال ليبقوا مطولا أو بشكل دائم في

الفصل الأول: الجانب النظري حول التمكين والرضا الوظيفي للعاملين والدراسات السابقة

مؤسساتهم وأشارت الدراسات التي تناولت العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي إلى أن التدريب له أثر معنوي عالي على الرضا الوظيفي وأن هذين المتغيرين تربطهم علاقة إيجابية.

ثالثا: دور امتلاك المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

إن العاملين الذين يمتلكون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات سيتمكنون من مواجهة الظروف الطارئة التي تواجههم، وسيتعاملون معها بحذر ولن يتفاجئوا من التغيرات التي تحدث مستقبلا، ومن هنا فإدارة المعرفة تقوم بتهيئة العاملين للتعامل مع المستجدات والمتغيرات، وهذا يجعل العمال يشعرون بالثقة بالنفس وبالرضا عن عملهم، وعن مؤسستهم بصفة عامة التي تتيح لهم الفرصة لإكتساب المعرفة والإستفادة منها من أجل تنمية مهاراتهم الوظيفية¹.

رابعا: دور الإستقلالية في اتخاذ القرار في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

تعد الإستقلالية في إتخاذ القرار من العوامل المهمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، بحيث يمنح الأفراد الإستقلالية والمقدرة، بحيث تصبح لديهم ملكية الإجتهد وإصدار الأحكام وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وإزالة كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين، ونقل مسؤولية الرقابة من المدير إلى مجموعة العمل أين تكون فيها على أساس الثقة القائمة بين العاملين مما يؤدي إلى تحقيق الرضا للعاملين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية ويزيد ولائهم للمنظمة.

خامسا: دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء حيث أن للحوافز تأثير مهم على رفع مستوى أداء الأفراد وأدائهم الوظيفي، وتتجلى هذه الأهمية بالنسبة للأفراد فيما يلي:

- رفع مستوى رضا الفرد وإيجاد علاقات إجتماعية بين الزملاء وتكون قائمة على ثقة الرئيس والمرؤوس.
- إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية.

¹ عبد الوهاب سعاد، "دور إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي-دراسة حالة في بلدية الكاليتوس"، دراسات وأبحاث جامعة الجزائر، 3، 2016، مج1، ع4، ص 13.

الفصل الأول: الجانب النظري حول التمكين والرضا الوظيفي للعاملين والدراسات السابقة

وعليه فإن نظام التحفيز الجيد يساهم في جذب الأفراد وإتحاقهم بالمؤسسة، وإشباع حاجاتهم ويعزز من إستمرارهم بالعمل، ويثير المنافسة فيهم وبدل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يشعرون بالرضا والثقة، ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولائهم للمؤسسة ورغبتهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ومنه تقع على المؤسسات مسؤولية الإهتمام بالعاملين وتمكينهم من تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق أهدافهم في العمل وتأمين مصالحهم، مما يشعر أن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم.

سادسا: دور فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

تعد فرق العمل قاسما مشتركا في العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، وبالتالي تمت دراسة أثارها على العاملين فيها لمعرفة ايجابياتها وسلبياتها.

يرى لوك أن فرق العمل تعتبر مصدرا قويا للرضا الوظيفي عندما تتشابه القيم أعضاء الفريق واهتماماتهم واتجاهاتهم، وذلك لأن هذا التشابه يؤدي إلى تخفيض الإحتكاك اليومي بين أعضاء الفريق، كما أن شعور الفرد بالتقدير وإحترام أفراد الفريق له يرتبط إلى حد كبير برضاه الوظيفي، حيث يشبع الحاجات الهامة لديه تتمثل في الحاجات الإجتماعية وحاجات تقدير الذات، وأن هذا التوافق والتشابه يؤدي إلى إستجابة عالية لمحيط العمل.¹

¹ محمد قرشي، لطيفة سبي، مرجع سابق، ص 132

المبحث الرابع: الدراسات السابقة.

نشرت العديد من الدراسات التي تناولت تطبيق مفهومي التمكين ورضا العاملين والعلاقة الرابطة بينهما في مختلف المنظمات ويمكن عرض هذه الدراسات ذات الصلة بموضوعنا في المطالب التالية:

المطلب الأول: الدراسات السابقة حول التمكين.

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1-دراسة (أبو بكر بوسالم، 2013)، بعنوان: دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية"، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سطيف.

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية، وقد تحددت سياسة تمكين العاملين بأبعادها الأربعة التي تمثلت في (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها 375 مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "spss" لتحليل بيانات الاستبانة، اعتماداً على المتوسطات الحسابية ونموذج الإنحدار وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- أن هناك دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية.
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمستوى ادراك العاملين في شركة سوناطراك لسياسة تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية"الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي".
- أن هناك فروق ذات دلالة احصائية لمستوى ادراك العاملين في شركة سوناطراك البترولية لسياسة تمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة.

02- دراسة (طارق كواشي وأخرون، 2015). بعنوان تمكين العاملين وأثره في تحسين جودة الخدمات
دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر, مجلة البحوث والدراسات العلمية, مج9, ع1

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية التمكين كمفهوم لإدارة الموارد البشرية، ودرجة تبني هذا المفهوم في مؤسسة إتصالات الجزائر، كما تهدف إلى التعرف على أثر تطبيقات التمكين في جودة الخدمات، وتقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في تطوير ممارسة التمكين وتحسين جودة الخدمة في تلك المؤسسة وغيرها، ولتحقيق هذه الأهداف، تم تصميم إسيانين لجمع البيانات الأولية فيما يتعلق بالمتغيرات المذكورة أعلاه، الأول ويتعلق بالتمكين ويضم بعدين: البعد الفني(المهاري) والبعد الإداري. وتم تطبيقه على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة ميله. أما الثاني فيتعلق بجودة الخدمة وقد استخدمنا مقياس الأداء SERVPERF الذي يضم خمسة أبعاد الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، الأمان، التعاطف، وتم تطبيقه على عينة عشوائية من عملاء المؤسسة، وقد توصلت دراستنا إلى أن هناك ارتباطا إيجابيا بين التمكين ببعديه وبين جودة الخدمات المقدمة، حيث أكدت الدراسة في النهاية حاجة المؤسسات إلى تطبيق التمكين.

03- دراسة (سلامة محمد وليد سالم سلامة2016) بعنوان: أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الإتصالات الفلسطينية, مجلة جامعة القدس المفتوحة، مجلد 2، العدد 6.

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الإتصالات الفلسطينية، وتحديد الفروق لبعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، المستوى الوظيفي) في درجة تأثير أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين، فيما تكونت عينة الدراسة من 300 عامل وعاملة في شركة الإتصالات الفلسطينية، واختيروا بطريقة العينة الطبقية العشوائية حسب المتغيرات الجنس وطبيعة العمل، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لعينة الدراسة دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($a=0.05$) على جميع فقرات أبعاد التمكين الإداري(تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب والتعليم، الإتصال الفعال، وبعد تحفيز العاملين)، كما تبين من نموذج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لأثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين أن معامل التحديد R^2 قد بلغت قيمته (0.734) أي أن أبعاد التمكين تفسر ما مقداره(73.4%) من التباين الخاص بالسلوك الإبداعي، وأن النسبة الباقية والبالغة(26.6%) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الإنحدار

04- دراسة (عزام عبد الوهاب عبد الكريم الصباغ، 2017) بعنوان أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين : دراسة تطبيقية, مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، العدد 101 ، المجلد 23.

تهدف هذه الدراسة التي أجريت في دائرة التشغيل والقروض في وزارة العمل والشؤون الإجتماعية إلى بيان مدى أهمية وتأثير كل من التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد جمعت المعلومات من خلال إستبيان صممت لهد الغرض بإعتمادا على الدراسات السابقة، وقد استخدمت البيانات التي تم التحصل عليها لإختبار معنوية العلاقة بين مكونات كل من التمكين والمرونة الوظيفية مع مكونات التقييم وتحديد درجة أهمية كل مكون من مكونات كل من التمكين والمرونة الوظيفية بالنسبة الى مكونات التقييم من خلال استخراج الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الإختلاف ومعامل الارتباط لتحديد العلاقة ومعنويتها بين المتغيرين، كما تم استخراج معاملات (F) و (R²) و (T) لتحديد معنوية التأثير بين المتغيرات، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من بينها هناك علاقة ارتباط معنوية بين المكونات كل من التمكين والمرونة الوظيفية وتقييم سواء على مستوى بعض المكونات الفرعية أو على المستوى الإجمالي، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لمكونات كل من التمكين والمرونة الوظيفية في التقييم.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1-دراسة (ديمركيران وتاسكاي، 2016), بعنوان: العلاقة بين تمكين الموظفين والإجهد التنظيمي مع وجهات نظر العاملين في أحد المستشفيات العامة في تركيا.

ورمت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تمكين الموظفين والإجهد التنظيمي مع وجهات نظر العاملين في أحد المستشفيات العامة في تركيا، وتم توزيع الإستبانة على 140 موظف يعملون فيه، وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن درجة تمكين الموظفين المشاركين كانت في مستوى معتدل، وأن درجة الإجهد التنظيمية كانت عالية، كما وجدت علاقات سلبية وكبيرة بين تمكين الموظف ومصادر التوتر بهيكل المهام، وهيكل السلطة، وهيكل الإنتاج، وهيكل التجميع، والبنية الثقافية.

3- دراسة (سمير سمران السلمي, 2011), بعنوان: أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة) كلية الاقتصاد والإدارة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في إدارة جوازات محافظة جدة. ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الميداني، حيث تم تقسيم الدراسة إلى جزئين: نظري وميداني وتناول الجزء النظري التعريف بالتمكين الإداري وأهم مقوماته (المعرفة والمهارة، الإتصال وتدفق المعلومات، الثقة التنظيمية، الحوافز، الثقافة التنظيمية، المشاركة والتفويض) ثم مفهوم الأداء الوظيفي. وأما في الجزء الميداني فقد استخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت (312) مفردة من العسكريين (ضباط وضباط صف) العاملين بإدارة جوازات محافظة جدة، كما استخدم عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وكذلك الإحصاء التحليلي (الإستدلالي) مثل قيمة مربع كاي (Chi-Square) للتحقق من صحة فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن التمكين الإداري المتمثل في مقوماته (المعرفة والمهارة، الإتصال وتدفق المعلومات، الثقة التنظيمية، الحوافز، الثقافة التنظيمية، المشاركة والتفويض) يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة جوازات محافظة جدة

المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول الرضا الوظيفي للعاملين.

أولاً: الدراسات باللغة العربية.

01-دراسة (حنيش صلاح الدين وآخرون، 2018/2017)، بعنوان دور الرضا الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية لطب العيون بالوادي، (جامعة حمه لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، 2018/2017)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرضا الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وافترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والسلوك الوظيفي، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ببعديه (الداخلي، الخارجي) وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثارة، الكياسة، الروح الرياضية،

الفصل الأول: الجانب النظري حول التمكين والرضا الوظيفي للعاملين والدراسات السابقة

وعى الضمير، السلوك) ، تم استخدام الإستبيان لجمع البيانات من (93) مستجيب من موظفين العاملين بالمؤسسة الإستشفائية لطب العيون بالوادي، لتحقيق أهداف الدراسة وفرضياتها.

ومن أهم النتائج التي تم الحصول إليها، أن الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية سائدان بدرجة عالية وسط الموظفين بالمؤسسة، وأن هناك علاقة معنوية طردية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

02- دراسة) سالم العون وسامر نيسان أحمد الدليمي، 2018) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية للرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية للإقليم الشمالي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، المجلد 10

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الرسمية الأردنية للإقليم الشمالي، والتعرف كذلك على الرضا الوظيفي، ومعرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية بأبعادهما (العمل الجماعي وروح الفريق، الإبداع والابتكار، التعاون) في الرضا الوظيفي في الجامعات الرسمية الأردنية للإقليم الشمالي، تكون مجتمع الدراسة من الإدارات العليا والوسطى والدنيا للجامعات الرسمية لإقليم الشمال في المملكة الأردنية الهاشمية التي تتألف من الجامعات الآتية: (جامعة اليرموك وجامعة العلوم التكنولوجية الأردنية وجامعة آلي البيت)، بمختلف فئاتهم ومسمياتهم الوظيفية، حيث قام الباحث بإختيار عينة عشوائية (200) موظف، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال بمستوى متوسط، ووجود مستوى متوسط كذلك للرضا الوظيفي في الجامعات الرسمية الأردنية للإقليم الشمالي، كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية بأبعادهما (العمل الجماعي وروح الفريق، الإبداع والابتكار، التعاون) فالرضا الوظيفي لدى الجامعات الرسمية الأردنية للإقليم الشمالي.

3- دراسة) محمد إسعاف فياض شتيات ، 2018) بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بتطوير أداء المعلمين في مدارس لواء بني كنانة، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية/ جامعة بابل، العدد 41.

تتطرق الدراسة إلى بيان مدى ارتباط الرضا الوظيفي بتطوير أداء المعلمين في مدارس اللواء بني كنانة، إستخدم الباحث إستبانة مكونة من خمسة مجالات وتكونت العينة من (100) معلم ومعلمة، وتوصلت إلى النتائج التالية:

الفصل الأول: الجانب النظري حول التمكين والرضا الوظيفي للعاملين والدراسات السابقة

* أهم عوامل الرضا الوظيفي التي تساهم في تطوير أداء المعلمين كانت: انضباط العملية التعليمية واستقرار النظام المدرسي، مراعاة احتياجات المعلمين المهنية بجدول رسمي، شعور المعلم بقدر كبير من حرية الأمان ومساهمته في صنع القرار التربوي، استخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي.

* وجود فروق دالة إحصائيا بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فاعلية أداء المعلمين المدرسي طبقا للجنس لصالح الذكور، وطبقا للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الأساسية، وطبقا للمؤهل لصالح حملة الشهادات العليا.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيا بالنسبة لسنوات الخدمة.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1-دراسة(بيلتزر, 2008), بعنوان: ضغوط العمل, الرضا الوظيفي وانتشار الأمراض المرتبطة بالظغوط لدى المعلمين في جنوب افريقيا

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ضغوط العمل الدائية, الرضا الوظيفي وانتشار الأمراض المرتبطة بالظغوط لدى المعلمين, وقد أجريت هذه الدراسة في المدارس العامة في جنوب إفريقيا, حيث تكونت عينة الدراسة من 21307 معلما من معلمي المدارس العامة, وأظهرت نتائج الدراسة إرتفاع مستويات التوتر بشكل كبير بين المعلمين, كما وأظهرت وجود علاقة بين ظغوط العمل وعدم الرضا عن العمل مع معظم الأمراض المرتبطة بالظغوط هي: إرتفاع ضغط الدم وأمراض القلب وقرحة المعدة, والإضطرابات النفسية وإساءة إستخدام التبغ والكحول, وبينت أن ضغوط طرائق التدريس وإخفاض دعم الأقران كانت مرتبطة بإرتفاع ضغط الدم, وارتبط إنعدام الأمن الوظيفي وغياب التقدم الوظيفي بالإصابة بقرحة المعدة والإضراب العقلي

المطلب الثالث:الدراسات السابقة حول التمكين والرضا الوظيفي للعاملين.

أولا: الدراسات باللغة العربية

01--دراسة (أديب برهوم، 2017) بعنوان دور تمكين العاملين في زيادة الرضا الوظيفي-دراسة مسحية على المشافي العامة في الساحل السوري, مجلة جامعة البعث, مج39, ع66.

الفصل الأول: الجانب النظري حول التمكين والرضا الوظيفي للعاملين والدراسات السابقة

هدف هذا البحث إلى دراسة الدور الذي تلعبه أبعاد التمكين المختارة والتعرف على مدى تأثيرها في درجة الرضا الوظيفي في محافظتي طرطوص واللاذقية، ومن ثم تقديم مجموعة من المقترحات والتي تساعد المعنيين على زيادة درجة الرضا الوظيفي لدى تلك المشافي، قام الباحث بإتباع المنهج الوصفي المسحي القائم على استطلاع الرأي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، شمل مجتمع البحث أربع مشافي في الساحل السوري، وضمت عينة البحث 400 عاملا من هذه المشافي، واعتمد الباحث على الإستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، هذا وقد تم تحليل هذه البيانات وإجراء الإختبارات الإحصائية اللازمة بإستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية Spss، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يعتبر تقييم التمكين من قبل العاملين في المشافي العامة المدروسة متوسطا، حيث تبين أن هناك العديد من النقاط التي يجب أخذها بعين الإعتبار من قبل الإدارات المعنية لجعل العاملين أكثر تمكنا.

- هناك ارتباط متوسط بين كل الأبعاد التمكين من (تفويض الصلاحية وتوفير المعلومات والتدريب والحوافز) من جهة وبين أبعاد الرضا الوظيفي من (الرواتب والمكافآت والعلاقات مع الرؤساء والتقدير واحترام الذات ومهام العمل وواجباته) ومن جهة أخرى.

- هناك قصور واضح في الإهتمام بالكثير من أبعاد التمكين بسبب عدم توفير بيئة تكنولوجية مناسبة تساعد في الوصول إلى المعلومات بسرعة، وعدم وجود فعالة للحوافز والإفتقاد إلى وجود برامج تدريبية مناسبة.

02- دراسة (محمد قريشي & لطيفة السبتي، 2015) بعنوان دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الاقتصاد و التنمية، العدد 4، جوان 2015.

تناولت هذه الدراسة دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة، وهدفت إلى التأكيد على أهمية التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة سابقة الذكر وتوضيح العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الإستبانة لجمع البيانات وقد وزعت على عينة قدرها 150 وكان عدد الإستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل 139 إستبانة، استخدمت في التحليل الإحصائي عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري للتحليل التبايني الأحادي، إلخ...

الفصل الأول: الجانب النظري حول التمكين والرضا الوظيفي للعاملين والدراسات السابقة

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة, الإتصال الفعال, التحفيز, التدريب, فرق العمل) لها دور في التأثير على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، إذ وجدنا أن التمكين الإداري يفسر 52% من التباين في المتغير التابع, كما أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير (الجنس) والمتغير (التمكين الإداري)

03-دراسة(إيمان علي أحمد الحياي، 2019) بعنوان التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي/دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من العاملين في كلية التربية للبنات - جامعة الموصل, مجلة تنمية الرفادين، العدد 122، المجلد 38.

يهدف البحث إلى تحديد أثر عناصر التمكين الإداري للعاملين والمتمثلة (القوة, توافر المعلومات وإمتلاكها, إمتلاك المعرفة واستثمارها, المكافأة) في أبعاد الرضا الوظيفي الذي يمكن أن يتحقق من خلال (الرواتب والأجور, ترقية علاقات العمل وظروف العمل).

ولتحقيق ذلك تم الإعتماد على مخطط إفتراضي يتضمن متغيرات البحث, فضلا عن صياغة عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية واختبرت بعدد من الأساليب واعتمدت الإستبانة لجمع المعلومات والبيانات والعلامات من المبحوثين ومحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة والتأثير بين هذه المتغيرات في البيئة العراقية في حدود إطلاع الباحثة, فقد تضمن البحث الحالي هذه المتغيرات في محاولة لدراسة العلاقة والتأثير بينهما, وقد توصل البحث إلى مجموعة من الإستنتاجات أهمها تحقيق وجود علاقة إرتباط وتأثير المعنوية بين التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي، وقد تم تقديم عدد من المقترحات المتوافقة مع تلك الإستنتاجات.

4-دراسة(شذى شفيق محسن وآخرون، 2016) بعنوان تأثير تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية)، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية، ولتحقيق أهدافها تم تصميم وتطوير إستبانة وتوزيعها على عينة مكونة من 100 شخص، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، لتحليل بيانات الإستبانة، إعتمادا على المتوسطات الحسابية وتحليل الإنحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تتوافر جميع أبعاد تمكين العاملين في الجهاز

الفصل الأول: الجانب النظري حول التمكين والرضا الوظيفي للعاملين والدراسات السابقة

المركزي للرقابة والمحاسبة حيث أن خمسة من أبعاد التمكين متوفرة بشكل كبير وبعدين بدرجة متوسطة (المشاركة وبيئة 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 لسنوات الخبرة وتوصي الدراسة الإدارة العليا بالإهتمام بتوعية الرؤساء في جميع المستويات الإدارية بأهمية دورهم في زيادة إدراك العاملين لأبعاد تمكين العاملين (المشاركة، بيئة العمل)، وانعكاس ذلك على أدائهم وأداء الجهاز.

ثانيا : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

01- دراسة (يوسف وآخرون, 2011), بعنوان: أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي, تحليل تجريبي

لصناعة الخدمات الباكستانية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي في مجال صناعة الخدمات في باكستان, وكذلك هدفت هذه الأخيرة إلى تحديد الفرق بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين من الذكور مقارنة بالعملات من الإناث في مجال صناعة الخدمات في باكستان, ولهذا فقد اعتمدت هذه الدراسة على الإستبيان الذي صممه الباحثون والذي يطرح 24 سؤالاً مختلفاً, حيث تم توزيع الإستبيان على 200 موظف يعمل في صناعة الخدمات في باكستان, هذا وقد تم تحليل هذه الإستبيانات لاحقاً للتوصل إلى نتائج الدراسة بواسطة برنامج الـ spss الإحصائي, ومن أهم نتائج الدراسة مايلي:

- إن تمكين العاملين له تأثير إيجابي وكبير على الرضا الوظيفي في مجالات صناعة الخدمات في باكستان.

- هناك إختلاف كبير في مستوى الرضا الوظيفي بين الذكور والإناث العاملين في مجال صناعة الخدمات في باكستان, حيث تبين الدراسة أن الموظفين الذكور هم أكثر رضا عن وظائفهم من الموظفات الاناث.

2- (بنان محسن, 2015) بعنوان: أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية على

المصارف السورية, جامعة تشرين.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصارف السورية ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت إستبانة لجمع البيانات ووزعت على عينة بلغ حجمها 120 فرد وكان عدد الإستبانات الصالحة للتحليل 90 إستبانة, وفي التحليل الإحصائي للبيانات تم إتباع عدة أساليب تضمنت

الفصل الأول: الجانب النظري حول التمكين والرضا الوظيفي للعاملين والدراسات السابقة

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الإنحدار المتعدد إلخ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تفيد أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تدريب العاملين، تحفيز العاملين، فرق العمل، الإتصال الفعال) لها أثر على المتغير التابع الرضا الوظيفي بينما تفويض السلطة ليس له أثر ذو دلالة إحصائية.

المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد إستعراض مجموعة الدراسات السابقة يتضح أنها تناولت موضوع الدراسة الحالية من خلال تناول أحد متغيرات الدراسة بشكل منفرد تارة ومجتمع تارة أخرى، وقد تنوعت المداخل البحثية في بحث العلاقات والتي درست في منظمات متنوعة.

❖ أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

من حيث المنهج.

تميز المنهج المتبع في الدراسات السابقة بكونه منهجاً وصفياً مسيحياً في أغلبها مما يتفق مع دارستنا إلى حد كبير وقد نجد بعضها أدمج بعض المناهج الأخرى لضرورة التحكم في الدراسة، كدراسة (أبو بكر بوسالم، 2013)، دراسة (طارق كواشي وآخرون، 2015)، دراسة (سلامة محمد وليد سالم سلامة 2016)

من حيث المتغيرات.

تناولت الدراسة الحالية متغيرين كالعديد من الدراسات السابقة وقد اتفقت دارستنا مع دراسة (شذى شفيق محسن وآخرون، 2016) بعنوان تأثير التمكين العاملين في الرضا الوظيفي في جهاز المركزي لرقابة و محاسبة بالجمهورية اليمنية)، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، دراسة (محمد قريشي و لطيفة السبتي، 2015) بعنوان دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الاقتصاد و التنمية، العدد 4، جوان 2015.

دراسة (أديب برهوم، 2017) بعنوان دور تمكين العاملين في زيادة الرضا الوظيفي-دراسة مسحية على المشافي العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة البعث، سوريا، المجلد 39، العدد 66.

من حيث الأداة.

تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدامها الإستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة (أبو بكر بوسالم، 2013)، دراسة (طارق كواشي وآخرون، 2015)، دراسة (عبد الوهاب عبد الكريم الصباغ، 2017)، دراسة (ديمكيران وتاسكاي، 2016)، وذلك للدور الهام الذي تلعبه هذه الأداة في الحصول على نتائج مرضية

❖ ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

من حيث الأهداف

تختلف أغلب الدراسات عن دارستنا في كونها تهدف إلى البحث عن أثر التمكين على الرضا الوظيفي بالاعتماد على أبعاد التمكين المتعارف عليها، كما تعتمد بعض الدراسات أبعاد الرضا الوظيفي وتأثيرها على التمكين غير أن دارستنا هدفت الى دراسة دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في بعض البنوك العامة وبعض البنوك الخاصة.

❖ ثالثا: أهم ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

إستنادا لما تم إستعراضه من أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية، يتضح أن معظم الدراسات السابقة لم تتناول متغيرات الدراسة مجتمعة، وهذا ما يشير إلى ندرة الدراسات المشابهة لها في البيئة العربية، إضافة إلى كون الدراسة الحالية بحثت الموضوع من زاوية جيدة، بحيث تهدف لمعرفة الفرق بين دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين العام والخاص، كما أن بعض الدراسات السابقة لم تتطابق مع الدراسة الحالية في تسمية ومضمون أبعاد المتغيرات محل الدراسة.

وتميزت هذه الدراسة كونها إستفادت من أدبيات الدراسات السابقة، وخبرات الباحثين الذين تناولوا مفردات الدراسة الحالية، مما يدعمها ويقوي حجتها، لذا تأتي هذه الدراسة لسد الفجوة وأوجه القصور في الدراسات السابقة لتكامل مسار بحثهم للوصول لأفضل النتائج والتوصيات.

خلاصة الفصل الأول

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن التمكين مفهوم ذو أهمية بالغة نظرا لثمحووره حول العنصر البشري الذي يعتبر من أعقد الموارد إدارة, كما أنه مفهوم متشعب يحتاج إلى الإلمام بجملة من الركائز الإدارية من مشاركة وإندماج للعاملين وتحفيزهم, وتزويدهم بالمعلومات وكذا تدريبهم ثم تفويض السلطة لهم, وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة الفعالة تحتاج إلى مجموعة من المفاتيح التي تفتح لها آفاق النجاح والتميز, وأهم مفتاح لها هو التمكين.

كما توصلنا إلى أن الإهتمام بمفهوم الرضا الوظيفي يشكل عنصرا أساسيا للمؤسسات, وذلك لأن العنصر البشري يعتبر المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات والتي تعتمد على تمكين العاملين والذي يعد أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كالرضا الوظيفي للعاملين.

وقد عبرنا عن كل هذه الأفكار في مجموعة من الفرضيات التي تعبر عن دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين, هذه الفرضيات سيكون علينا تأكيدها أونفيها في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: دراسة مقارنة لعينة
من البنوك الخاصة والبنوك العامة-

تمهيد:

حاولنا فيما سبق عرضه الإحاطة بالجانب النظري لموضوع الدراسة حيث تطرقنا في الفصل السابق لموضوع كل من التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين، إذ يعتبر ما تعرضنا إليه في الجانب النظري بمثابة خلاصة ما توصلنا إليه من خلال البحث والتحري عن موضوع الدراسة في أدبيات التمكين والرضا الوظيفي، لكنه ليس كافيا إذ لا بد من إسقاطه على الواقع العملي بغية معرفة مامدى تأثير أبعاد التمكين على تحقيق الرضا الوظيفي العاملين في البنوك متخذين البنوك الخاصة والبنوك العامة كنموذج لعينة من بنوك ولاية الوادي، وذلك لعدة أسباب من أهمها حساسية قطاع البنوك وأهميته الإقتصادية في تحريك عجلة الإقتصاد الوطني من خلال تمويل المؤسسات والمشاريع، وهو ما يساعدنا أكثر في تشخيص مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين عينة الدراسة وكذا معرفة علاقات الإرتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.

وعليه سنتطرق إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية و كيفية إجرائها

سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح طبيعة الدراسة الميدانية من خلال إعطاء لمحة موجزة حول البنوك العامة والبنوك الخاصة بولاية الوادي، ومن ثم سوف نوضح الإطار المنهجي للدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، وكذا سنقوم بعرض بناء وفحص صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة.

أولاً: البنوك العامة

هي البنوك التي تمتلكها الدولة وتمتلك كامل رأس مالها وتشرف على أعمالها وأنشطتها، ومن أمثلتها: البنك الوطني الجزائري، بنك الجزائر الخارجي، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، القرض الشعبي الوطني،....

ثانياً: البنوك الخاصة

وتأخذ هذه البنوك شكل الملكية الفردية أو شركات الأشخاص حيث تعود ملكيتها إلى شخص واحد، أو عائلة واحدة، أو مجموعة شركاء، ومن أمثلة البنوك الخاصة بالنسبة لولاية الوادي هو بنك الخليج

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

أولاً: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

■ **منهج الدراسة:** ويقصد به الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة.¹

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في واقعها، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، و يعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيرها كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر ووصف الواقع فحسب، بل يتعداه إلى الوصول لإستنتاجات تساهم في فهم الواقع وتطويره.²

■ **مصادر جمع المعلومات:** وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

✓ **المصادر الثانوية:** حيث اتجهت الطلبة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل

في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الأنترنت المختلفة.

¹ يوحوش عمار ومحمد محمود الذنبيات، "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1999، ص 99.

² ذوقان عبيدات وآخرون، "البحث العلمي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص 187-188.

✓ **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض ووزعت على (62) موظفا ببعض بنوك ولاية الوادي.

■ **أدوات جمع المعلومات:** اعتمدنا في جمع المعلومات المتعلقة بالتمكين والرضا الوظيفي، في بعض بنوك ولاية الوادي على الأدوات التالية :

✓ **الإستبانة:** قد اخترنا في دراستنا هذه أن نستعمل الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك نظرا لطبيعة البحث بالإضافة إلى خصائص مجتمع البحث من جهة أخرى، والإستبانة هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا، والتي توجه إلى أفراد العينة لإبداء رأيهم فيها، وقد تكون هذه الأسئلة مغلقة أو مفتوحة أو مزيجا بينهما، حيث تعتبر من أكثر أدوات البحث العلمي استخداما في ميدان العلوم الإجتماعية وذلك لفعاليتها في تحصيل البيانات وتعدد مجالات استخدامها، بشرط أن تكون معدة بطريقة علمية وتتوافق مع أهداف البحث و خصائص مجتمع الدراسة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

نظرا لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية بأسلوب الحصر الشامل، وبعد استشارة الأستاذ المشرف، قمنا بإجراء الدراسة بأسلوب العينة متعددة المراحل، ووفقا لهذا الأسلوب، مرت عملية اختيار موضع الدراسة بمرحلتين أساسيتين هما:

✓ **المرحلة الأولى:** وفي ضوء أهداف الدراسة قمنا باختيار عينة من عمال بعض البنوك الخاصة والعامة، تختلف وتباين نسبيا عن بعضها البعض من حيث الحجم وعدد الموظفين وأعمارهم والتوزيع الجغرافي، وهذا ما يساعدنا أكثر في اختيار عينة تمثيلية تعكس طبيعة الوكالات البنكية التجارية الخاصة من جهة، وفي تشخيص وتحليل التمكين والرضا الوظيفي للعاملين، وكذا طبيعة العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة.

✓ **المرحلة الثانية:** اختيار عينة من الموظفين في البنوك موضع الدراسة، لذلك فقد تم إجراء عينة استطلاعية (pilot study) ذات حجم (62) موظفا موزعة على كل فئة من فئات مجتمع الدراسة، وهي تتمثل في بعض البنوك الخاصة والعامة بولاية الوادي

ثالثا: المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات الجمعية اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك باستخدام برنامج الإعلام الآلي المسمى: الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية والذي يرمز له اختصارا

(spss)¹، وممر بإصدارات متتابعة إلى أن وصل إلى إصداره الحالي²، كما استخدمنا برنامج الإعلام الآلي Excel من أجل رسم وتمثيل الأعمدة البيانية و الدوائر النسبية.

■ **المعالجة الإحصائية:** استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والإستدلالي نبرز أهمها في ما يلي:³

✓ **التكرارات والنسب المئوية:** للتعرف التفصيلي على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها.

المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى إرتفاع أو إنخفاض إستجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرات الإستبيان .

✓ **الإنحراف المعياري (Standard déviation):** وذلك بغية التعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، ويوضح أيضا تشتت في إستجابات أفراد الدراسة، فكلما إقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما في حال كانت قيمته أكبر من أو تساوي الواحد فهذا يعني تشتت الإجابات وعدم تركيزها، كما أنه يفيد أيضا في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.⁴

✓ **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha (a):** وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يؤخذ هذا العامل فيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة⁵.
وتضع أوما سيكاران قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الأتي:⁶

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0,6)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في أداة الدراسة .

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,6-0,7)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول .
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,7-0,8)، هذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد .

¹ Statistical Package for Social Sciences.

² نادر شعبان السواح، "مبادئ الإحصاء الوصفي باستخدام spss"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 155 - 156.

³ محمد شامل فهمي، "الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام SPSS"، معهد الإدارة العامة، الرياض الممكة، 2005، ص: 186.

⁴ امثال حسن عبد الرازق وآخرون، "مبادئ الإحصاء الوصفي"، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر 2002، ص 115.

⁵ عزعبد الفتاح، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)"، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2008، ص 536.

⁶ أوماسي كارن، "طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية"، ترجمة: إسماعيل علي بسويوي وعبد الله بن سليمان، العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض المملكة العربية السعودية، 1998 ص 445.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي - دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة و البنوك العامة-

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0,8)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.
- ✓ معامل الارتباط لبيرسون: بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الإتساق الداخلي لأداة الدراسة، كما أنه يتوافق مع الإختبارات المعلمية، ويستخدم لدراسة خاصية ثبات مقياس ليكارت، وكذا لتحديد نوع وشدة العلاقة بين المتغيرات على النحو التالي:
- شدة العلاقة تحدد وفق قيمة معامل الارتباط فإذا كانت قيمة معامل الارتباط:
 - أكبر من (0,50)، نقول أن العلاقة قوية بين المتغيرين .
 - أقل من (0,50)، نقول أن العلاقة ضعيفة بين المتغيرين .
 - تساوي (0,50)، نقول أن العلاقة متوسطة بين المتغيرين .
- ✓ معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Multiple régression analyses)، وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع.
- تحديد الأوزان المعطاة: كما ذكرنا سابقاً فقد استخدمنا في الإستبيان الأسئلة المغلقة والمصممة وفق مقياس ليكارت الخماسي الذي يعد الأنسب بالنسبة لهذه الدراسات، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة كمايلي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد أكدنا لأفراد عينية البحث على ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط أمام كل فقرة، ومن أجل تحديد الإتجاه أعطينا لاحتمالات الإجابات الخمسة السابقة أوزاناً محددة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم(3) الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

الوزن	خيارات الإجابة
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

المصدر: عز عبد الفتاح، المرجع نفسه، ص: 450.

وانطلاقاً من الأوزان الموضحة في الجدول أعلاه ولحساب طول خلايا ليكارت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (4=5\4) ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة إلى غاية الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي :

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي - دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة و البنوك العامة-

الجدول رقم (4) المتوسطات المرجحة و الاتجاه الموافق لها

الاتجاه	المتوسط المرجح	
غير موافق بشدة	(1.79 - 1)	1
غير موافق	(2.59 - 1.8)	2
محايد	(3.39-2.6)	3
موافق	(4.1 - 3.4)	4
موافق بشدة	(5 - 4.2)	5

المصدر: عز عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 450.

من خلال الجدول(4)، يمكننا أن نستنتج بأن تحدي الإتجاه العام نحو كل فقرة من فقرات الدراسة يكون وفقاً للآلية التالية :

- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (4.2 - 5)، فهذا يعني إن الإتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيها يتجه نحو "موافق بشدة".
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين(3.4- 4.19)، فهذا يعني أن الإتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيها يتجه نحو "موافق".
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (2,6- 3.39) ، فهذا يعني أن الإتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيه يتجه نحو "احياناً".
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين(1.8- 2.59) ، فهذا يعني أن الإتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيه يتجه نحو "غير موافق".
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين(1-1.79)، فهذا يعني أن الإتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيه يتجه نحو "غير موافق بشدة".

أما بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أوبعد(المتغير عبارة عن مجموعة من الأبعاد، والبعد عبارة عن مجموعة من الفقرات)، فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة مستوى كل متغير، وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات على المقياس الثلاثي الذي يضم ثلاث مستويات للتصنيف وهي: مرتفع، متوسط، منخفض.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي - دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة و البنوك العامة-

ولتحديد القيم الموافقة لها يتم اللجوء إلى حساب المدى، $(5-1=4)$ ، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية، $(4=3.33)$ ، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي :

الجدول رقم(5): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	(2.32-1)
متوسط	(3.66-2.34)
مرتفع	(5-3.67)

المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال الجدول يمكننا أن نستنتج مستوى الأبعاد والمتغيرات في هذه الدراسة والذي سيكون كالآتي:

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (3.67 - 5)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون مرتفعا .

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (3.66-2.33)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون متوسطا .

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (1-2.32)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون منخفضا .

المطلب الثالث: بناء وفحص صدق وثبات أداة الدراسة:

أولا: بناء أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، والوقت المسموح به، والإمكانات المادية المتاحة، ركزنا على الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة وهي (الإستبيان) أكثر من باقي الأدوات، وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع إضافة إلى صعوبة الحصول عليها، وبغية الإجابة على إشكالية وتساؤلات الدراسة قمنا بتصميم إستبانة معتمدين على تلك الدراسات التي تناولت التمكين والرضا الوظيفي للعاملين، حيث كان الهدف الأساسي منها هو أن تكون شاملة لمختلف أركان البحث النظري لتعطي صورة واقعية عن الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة.

ثانيا: تصميم الإستبانة:

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على إستمارة إستبيان بها مجموعة من الأسئلة وذلك بغرض جمع البيانات اللازمة وهذا لإختبار فرضيات البحث والمساعدة في تقييم التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في بعض بنوك ولاية الوادي، حيث تم تطوير الإستبانة بمراحل عدة حتى نتأكد من صلاحيتها وقدرتها على تحقيق الهدف المنشود منها، حيث تضمنت الاستبانة ما يلي :

- **موضوع الإستبيان:** والذي يتم توضيحه في مقدمة الإستبيان(دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي- دراسة مقارنة بين مجموعة من البنوك الخاصة ومجموعة من البنوك العامة بولاية الوادي).
- **غرض الإستبيان:** والموضح كذلك من خلال المقدمة المدرجة فيه(حيث صممت لجمع المعلومات اللازمة لاستكمال الدراسة التي نقوم بإعدادها للحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال).
- **شرح طريقة الإجابة:** وذلك من خلال وضع العلامة (X)، في الخانة المناسبة للإجابة.
- **نوع الأسئلة:** اعتمدنا في الإستبيان على أسئلة من النوع المغلق، حيث ضمنت الأسئلة عددا من الإختيارات التي يتم المفاضلة والاختيار بينهما(غير موافق بشدة, غير موافق, محايد, موافق, موافق بشدة).
- **مكونات الاستبيان:** قسمنا الإستبيان إلى جزأين كالتالي:

✓ **الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وهي:

الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، نوع البنك.

✓ **الجزء الثاني:** يتكون من (34 عبارة) أردنا من خلالها كشف واقع التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في

بعض البنوك العامة وأخرى خاصة بولاية الوادي لذا قسمنا هذا الجزء إلى محورين أساسيين:

❖ **المحور الأول:** واقع التمكين في البنوك من جهة نظر موظفيها في مختلف المستويات الإدارية ولقد خصصنا

لكل بعد العبارات التالية:

- بعد تفويض السلطة : وقد خصصنا له عبارات (من 01 إلى 04) .
- بعد التدريب: وقد خصصنا له عبارات (من 05 إلى 08) .
- بعد امتلاك المعرفة: وقد خصصنا له عبارات (من 09 إلى 12).
- بعد الاستقلالية في اتخاذ القرارات : وقد خصصنا له عبارات (من 13 إلى 16).
- بعد التحفيز: وقد خصصنا له عبارات (من 17 إلى 20).

- بعد فرق العمل: وقد خصصنا له عبارات (من 21 إلى 24).

❖ المحور الثاني: الرضا الوظيفي للعاملين وقد خصصنا له العبارات (من 25 إلى 34).

ثانيا: تطبيق أداة الدراسة

بعد عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة عليها، وبعد التأكد من مدى صدقها وثباتها، أصبحت الإستبانة جاهزة للتطبيق الميداني، وذلك وفق الخطوات التالية :

■ قمنا بعرض نموذج الإستبانة النهائي على الأستاذ المشرف، والذي أعطى موافقته على تطبيق أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة.

■ قمنا بالاتصال ببعض البنوك محل الدراسة لعرض فكرة الموضوع من أجل الحصول على الموافقة المبدئية على توزيع إستبانة الإستبيان على عينة من أفرادها، حيث قمنا بإجراء مقابلات مع المدراء تمكنا خلالها من الحصول على الموافقة بتوزيع الإستبانة الإلكترونية بكل مؤسسة.

■ تم القيام بالدراسة الميدانية إبتداء من تاريخ (2020/03/10)، حيث تم توزيع الإستبانة على عدد من الموظفين ببعض بنوك ولاية الوادي منها بنوك عامة وأخرى بنوك خاصة.

✓ بتاريخ (2020/06/28)، تم استرجاع باقي الإستبانة المؤجلة.

رابعا: صدق أداة الدراسة

يقصد به أن أداة الدراسة (الإستبانة) صالحة لقياس ما أعدت لأجله¹، كما يعرف صدق أداة الدراسة على أنه: "شمول الإستبانة على كل عنصر من العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل فرد من أفراد العينة المعنية بالدراسة."²

■ **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** وللتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة، وقد أخذنا بعين الإعتبار كل الملاحظات التي قدمها السادة المحكمين حيث قمنا بما يلزم من تعديلات في ضوء مقترحاتهم وتوصياتهم، ليخرج الإستبيان في صورته النهائية والموضحة في الملحق والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة.

¹ وديع ياسين التريكي وحسن محمد العبيدي، "التطبيقات الإحصائية واستخدامات الحاسوب في التربية الرياضية"، دارالكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق، 1999، ص:

211.

² ذوقان عبيدات وآخرون، "البحث العلمي مفهومه أدواته وأساليبه"، مرجع سابق، ص : 560.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي - دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة و البنوك العامة-

- الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي): وللقيام بهذا الإختبار قمنا بحساب معامل الإرتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات كل محور والدرجة الكلية لجميع الفقرات وقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجداول الآتية:

الجدول رقم (6) معاملات الإرتباط بين درجات فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور

امتلاك المعرفة		التدريب		تفويض السلطة	
0.722	09	0.633	05	0.625	01
0.763	10	0.523	06	0.767	02
0.757	11	0.578	07	0.718	03
0.491	12	0.469	08	0.675	04
فرق العمل		التحفيز		الاستقلالية في اتخاذ القرارات	
0.593	21	0.598	17	0.862	13
0.713	22	0.816	18	0.669	14
0.766	23	0.829	19	0.794	15
0.764	24	0.730	20	0.653	16

دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss الملحق رقم (3)

يتضح من الجدول (6) أن معاملات الإرتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بالتمكين موجبة وتراوحت بين (0.469)، في حدها الأدنى أمام الفقرة (08)، وبين (0.862)، في حدها الأعلى أمام الفقرة (13)، وأن معظم كل الفقرات كانت دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه أي أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات والمحاور التي تنتمي إليها.

الجدول رقم (7): معاملات الإرتباط بين درجات فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور

الرضا الوظيفي العاملين			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.670	30	0.589	25
0.478	31	0.547	26
0.600	32	0.691	27
0.711	33	0.803	28
0.722	34	0.713	29

دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss الملحق رقم (3)

يتضح من الجدول (7) أن معاملات الإرتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بالرضا العاملين موجبة وتراوحت بين (0.478)، في حدها الأدنى أمام الفقرة (31)، وبين (0.803)، في حدها

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي - دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة و البنوك العامة-

الأعلى أمام الفقرة (28)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبذلك تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه أي أن هناك إتساق داخلي بين الفقرات والمحاور التي تنتمي إليها.

رابعاً: ثبات أداة الدراسة:

إن ثبات أداة البحث (الإستبانة) الذي يعني: التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم¹. ويتم قياسه بثلاث طرق:

■ الطريقة الأولى الإختبار وإعادة الإختبار.

■ الطريقة الثانية فهي الثبات عن طريق التجزئة النصفية.

■ الطريقة الثالثة الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ .

ولقياس مدى ثبات أداة البحث (الإستبانة)، إستخدمنا معامل (ثبات ألفا كرونباخ cronbach's alpha) الذي يعتبر أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات .

حساب معامل الثبات: حيث قمنا بحسابه لأداة الدراسة ككل ولكل متغير على حدى، ومن ثم احتسابه لكل بعد من أبعاد الدراسة، وهذا ما نبرزه في الجدول التالي:

الجدول رقم(8): معاملات الثبات لمحاور الدراسة بإستخدام طريقة ألفا كرونباخ

محاور الدراسة	عدد العبارات	ثبات المحور
التمكين	24	0.883
الرضا الوظيفي	10	0.846
معامل الثبات العام	34	0.925

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل ثبات المحور الأول ككل " التمكين " بلغت قيمته (0.883) وهي قيمة ممتازة.

كما يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات للمحور الثاني ككل الخاصة بالرضا الوظيفي للعاملين بلغت قيمته (0.846)، وهي قيمة مرتفعة.

أما فيما يخص معامل الثبات العام بالدراسة ككل فقد بلغت قيمته (0.925)، وهي تدل على أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

والجدول الآتي يبرز قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا عند حذف أي فقرة وبقاء باقي الفقرات:

¹ عز عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 560.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي - دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة و البنوك العامة-

الجدول رقم (9): معامل ثبات كل فقرات محاور الدراسة

معامل الثبات	رقم الفقرة	معامل الثبات	رقم الفقرة	معامل الثبات	رقم الفقرة
0.836	25	0.922	13	0.923	01
0.840	26	0.923	14	0.923	02
0.827	27	0.927	15	0.922	03
0.814	28	0.926	16	0.920	04
0.825	29	0.924	17	0.922	05
0.832	30	0.921	18	0.921	06
0.855	31	0.921	19	0.923	07
0.838	32	0.921	20	0.923	08
0.825	33	0.923	21	0.922	09
0.823	34	0.923	22	0.920	10
		0.922	23	0.925	11
		0.920	24	0.921	12

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيم معامل ثبات فقرات الإستبانة يتراوح ما بين القيم (0.814-0.925) ما يدل على أن أغلب فقرات الإستبانة مهمة ومؤثرة في قيمة معامل الثبات، وأن حذف أي منها يؤدي إلى انخفاض قيمتها الإجمالية كما نلاحظ وجود بعض الفقرات التي قد يؤدي حذفها إلى زيادة معدل الثبات، لذا يمكننا الإحتفاظ بها مع باقي الفقرات، ليتم بناء التحليل العام على أساسها نظرا لكون معامل الثبات العام للدراسة ممتازا.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة متغيرات الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بعرض وتشخيص النتائج التي توصلنا إليها مع القيام بتحليلها، ذلك بالتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة مع القيام بتحليلها، ومن ثم سنقوم بعرض وتحليل ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العمال محل الدراسة، من خلال عرض نتائج المحور الأول المتعلق بالتمكين، وكذا عرض النتائج المتعلقة بالمحور الثاني للدراسة والمتمثل في الرضا الوظيفي للعاملين.

المطلب الأول: تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

يهدف الإمام بجميع جوانب موضوع الدراسة سنقوم بعرض تفصيلي لأهم الخصائص الشخصية والوظيفية لدى العاملين ببعض البنوك بولاية الوادي، من خلال ستة أبعاد تمثلت في الجنس، العمر، الخبرة، طبيعة الوظيفة، والمستوى التعليمي ونوع البنك وبعد تفريغ الإستمارات تحصلنا على النتائج التالية :

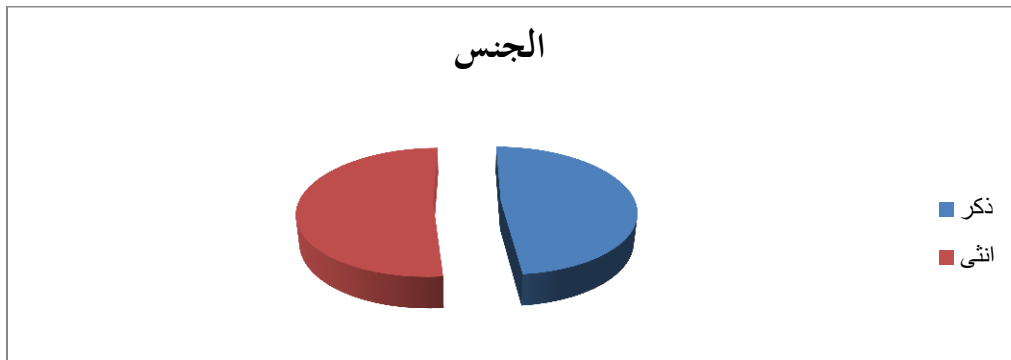
أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي: يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي:

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسب المئوية
ذكر	30	48.4%
أنثى	32	51.6%
المجموع	62	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (2): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على برنامج Excel

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي - دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة و البنوك العامة-

يتضح من خلال الجدول (10)، والشكل (02)، أن عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من الإناث بنسبة بلغت (51.6%)، في حين كانت نسبة الذكور في عينة الدراسة (48.4%)، ويرجع ذلك حسب رأينا ومن خلال الملاحظة والتجوال داخل المؤسسات إلى طبيعة العمل.

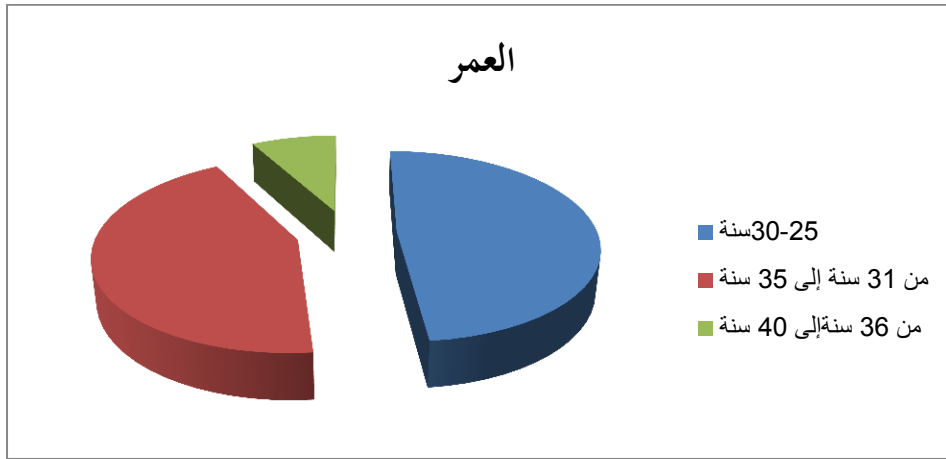
ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب العمر: يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

الجدول رقم(11): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسب المئوية	التكرار	العمر
48.4%	30	30-25 سنة
43.5%	27	من 31 سنة إلى 35 سنة
8.1%	05	من 36 سنة إلى 40 سنة
100.0	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم(3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج Excel.

يتضح من خلال الجدول (11)، والشكل (03)، أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد عينة الدراسة هي الفئة (من 30 -25 سنة)، بنسبة مئوية بلغت (48.4%)، تليها الفئة العمرية بين (من 31 الى 35 سنة)، بنسبة مئوية بلغت (43.5%)، ومن ثمة فئة (36-40 سنة)، بنسبة (8.1%)، نفسر هذه النسبة بتواريخ إنشاء بعض بنوك ولاية الوادي وكذا حساسية القطاع وصعوبته، إذ يستقطب في الغالب فئة الشباب ذوي المستوى التعليمي العالي.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: يلخص هذا الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

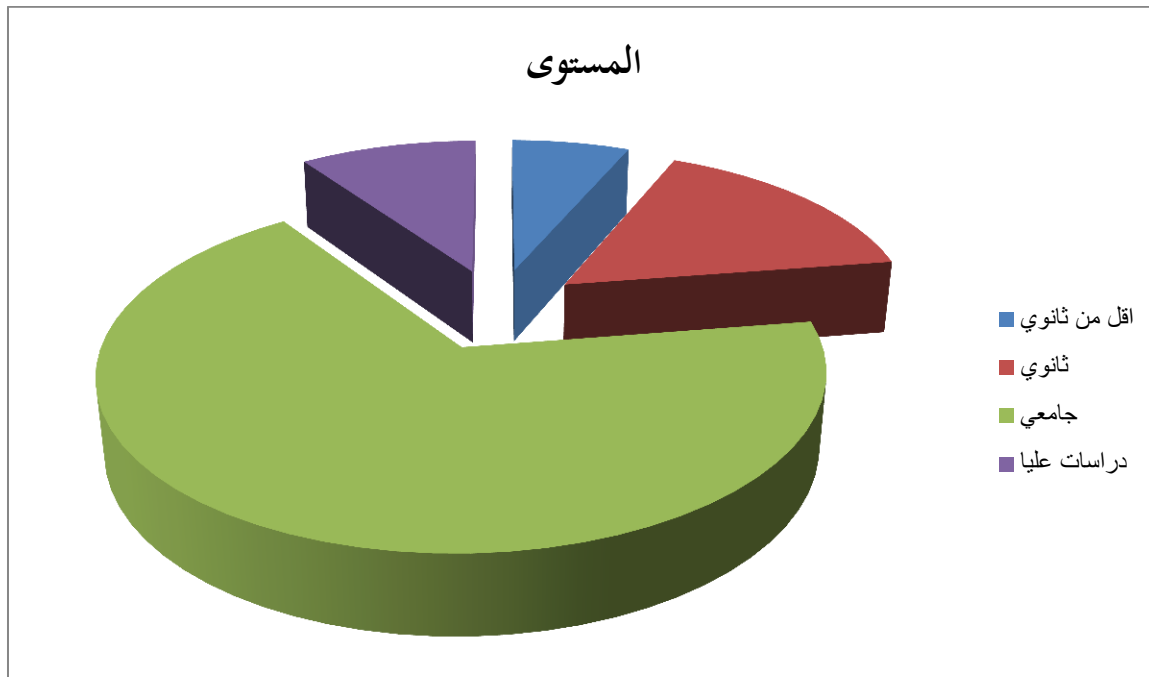
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي - دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة و البنوك العامة-

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
6.45%	04	أقل من ثانوي
16.12%	10	ثانوي
67.74%	42	جامعي
9.68%	06	دراسات عليا
100	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج Excel.

يتضح من خلال الجدول (12) والشكل (04) أن المؤهل العلمي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو المستوى الجامعي حيث بلغت نسبة حاملها في عينة الدراسة 67.74%، تليها نسبة 16.12% للثانوي، ثم نسبة 9.68% للمستوى الدراسات العليا تليها نسبة أقل من الثانوي والتي بلغت 6.45%، وهو مؤشر يدل على أن نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين بمستوى عال، وبالتالي لديهم الكفاءة والقدرة العالية على إنجاز الأعمال، ويمكنهم فهم وإدراك موضوع الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة بالكفاءة المطلوبة.

رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات: يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات:

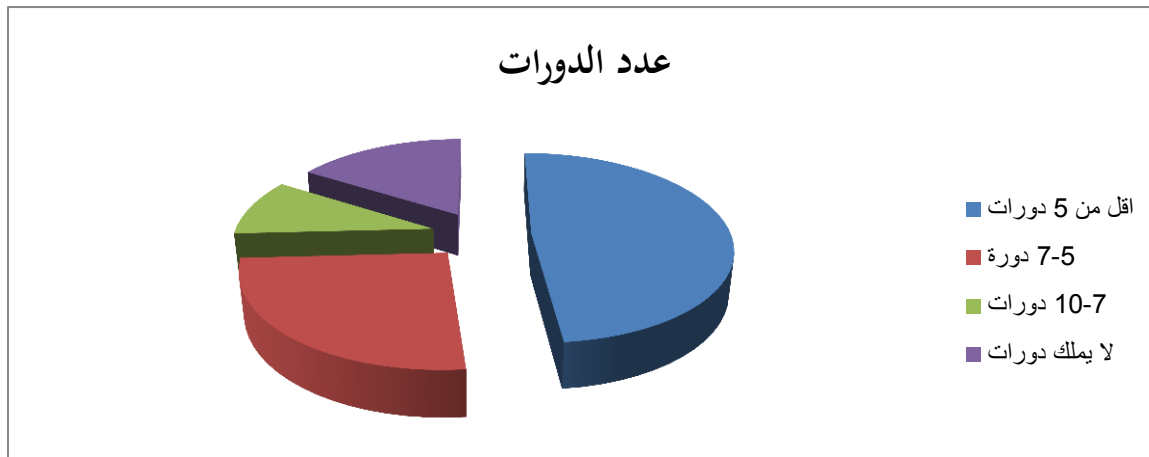
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي - دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة و البنوك العامة-

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات

عدد الدورات	التكرار	النسب المئوية
اقل من 5 دورات	30	48.7%
7-5 دورة	16	25.8%
10-7 دورات	06	9.7%
لا يملك دورات	10	16.1%
المجموع	62	100

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج Excel.

يتضح من خلال الجدول (13) والشكل (05) أن نسب عدد الدورات متباينة بدرجة كبيرة، حيث بلغت نسبة 48.4% للذين خضعوا لأقل من دورتين، تليها نسبة 25.8% خضعوا لـ 7-5 دورات، ثم نسبة 16.1% لم يقوموا بعمل دورات، ونسبة 9.7% خضعوا من 10-7 دورات تدريبية، ونفس النتيجة إلى أن العمال يتمتعون برصيد لا بأس به من الدورات التدريبية.

خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية: يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

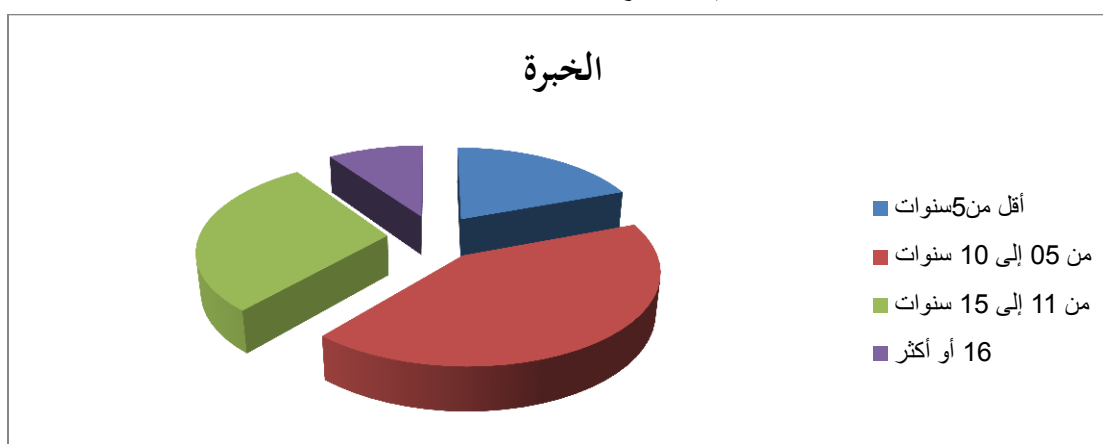
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي - دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة و البنوك العامة-

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسب المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
19.4%	12	أقل من 5 سنوات
41.9%	26	من 05 إلى 10 سنوات
29.0%	18	من 11 إلى 15 سنوات
9.7%	06	16 أو أكثر
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج Excel.

يتضح من خلال الجدول (14) والشكل (06) أن فئة الخبرة الأكثر إنتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي (05-16) سنوات، بنسبة مئوية بلغت 41.9%، تليها الفئة ما بين (11-15 سنة) بنسبة مئوية بلغت 29.0%، تليها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 19.4%، تليها فئة (16 سنة فأكثر) بنسبة 9.7% ويعود ذلك حسبنا إلى إستقطاب العديد من الأفراد من الجيل الجديد كما يوجد عدد معتبر من الأفراد ذوو خبرة معتبرة أو طويلة.

سادسا: توزيع عينة الدراسة حسب نوع البنك: يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب نوع البنك:

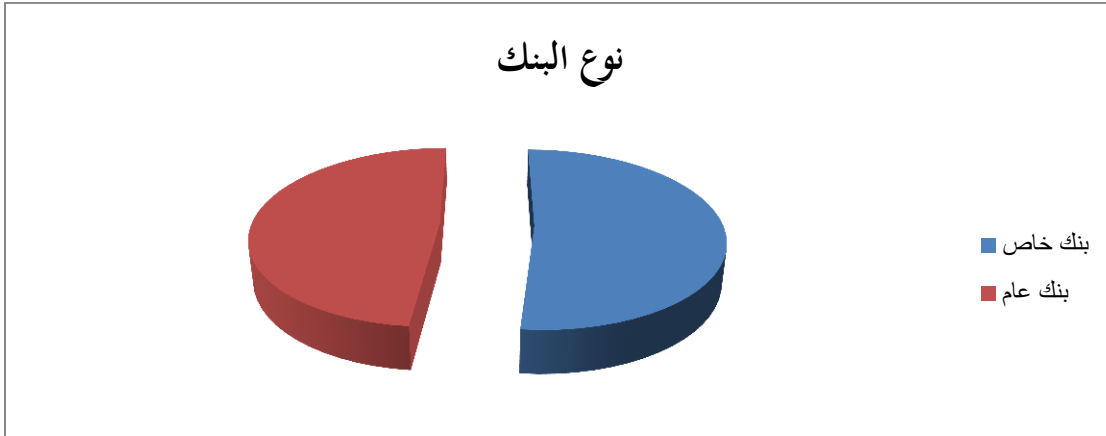
الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب نوع البنك

النسب المئوية	التكرار	نوع البنك
51.6%	32	بنك خاص
48.4%	30	بنك عام
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي - دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة و البنوك العامة-

الشكل رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب نوع البنك



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على برنامج Excel.

يتضح من خلال الجدول (15) والشكل (07) أن نوع البنك الأكثر إنتشاراً بين أفراد عينة الدراسة هي (البنوك الخاصة) بنسبة مئوية بلغت 51.6%، بينما البنوك العامة قدرت بنسبة مئوية بلغت 48.4%، ويعود ذلك على حسابنا إلى تقارب أفراد العينة بين البنوك الخاصة والبنوك العامة.

المطلب الثاني: تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية محورا بمحور، وذلك بمحاولة تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى عينة العاملين ببعض بنوك ولاية الوادي (خاصة وعامة)، وتحليلها وتفسيرها.

1- عرض النتائج المتعلقة بعد تفويض السلطة يتكون هذا البعد من 04 فقرات موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب الآتي (01-04)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة درجة أهمية تفويض السلطة داخل المؤسسات محل الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعده تفويض السلطة

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد تفويض السلطة
محايد	1	1.13	2.89	01 تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفية
محايد	2	1.04	2.87	02 تتفق الإدارة في قدرتك على أداء المهام الموكلة لك
محايد	3	1.12	2.81	03 توفر لك وظيفتك الفرصة لاتخاذ القرار بالاستقلالية
غير موافق	4	1.08	2.24	04 تمنحك الإدارة المرونة المناسبة لتصرف في أداء مهامك
متوسط	/	0.40	2.70	المجموع العام

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي - دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة و البنوك العامة-

يتضح من خلال الجدول (16) إن تفويض السلطة أحيانا ما تمنح للأفراد عينة الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذا بلغ (2.70)، بإنحراف معياري قدره (0.40) مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وإنطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (16) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بتفويض السلطة تنازليا من الإتجاه الأقوى إلى الأقل بناء على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري كما يلي :

- جاءت الفقرة رقم 01 التي تضمنت "تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفية" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.89) بإنحراف معياري قدره (1.13)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة، أحيانا ما تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفية.

- جاءت الفقرة رقم 02 التي تضمنت "تثق الإدارة في قدرتك على أداء المهام الموكلة لك" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.87) بإنحراف معياري قدره (1.04)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة، أحيانا ما تثق الإدارة في قدرتك على أداء المهام الموكلة لك

- جاءت الفقرة رقم 03 التي تضمنت "توفر لك وظيفتك الفرصة لإتخاذ القرار بالإستقلالية" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.81) بإنحراف معياري قدره (1.12)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة، أحيانا ما توفر لك وظيفتك الفرصة لإتخاذ القرار بالإستقلالية

- جاءت الفقرة رقم 04 التي تضمنت "تمنحك الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامك" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.24) بإنحراف معياري قدره (1.08)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة غير موافقين ما تمنحهم الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي - دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة و البنوك العامة-

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء التدريب

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعء التدريب
غير موافق	4	1.37	2.15	05 تشجع الادارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم
موافق	1	1.35	3.73	06 يتاح للعاملين فرص التعلم و اكتساب أشياء جديدة في مجال عملهم
محايد	3	1.08	3.26	07 تتبنى الادارة خطة واضحة للتدريب
محايد	2	1.15	3.29	08 توفر لك الادارة دورات تدريبية لتطوير مهارتك
متوسط	/	1.24	3.10	المجموع العام

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

يتضح من خلال الجدول (17) أن بعد التدريب أحيانا ما تمنح للأفراد عينة الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذا بلغ (3.10)، بإنحراف معياري قدره (1.24) مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (17) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالتدريب تنازليا من الإلتجاه الأقوى إلى الأقل بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي :

- جاءت الفقرة رقم 06 التي تضمنت "يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال عملهم" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.73) بإنحراف معياري قدره (1.35)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة، موافقين على ما يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال عملهم

- جاءت الفقرة رقم 08 التي تضمنت "توفر لك الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهارتك" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.29) بإنحراف معياري قدره (1.15)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة غير موافقين على ما توفر لهم الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهارتهم

- جاءت الفقرة رقم 07 التي تضمنت "تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.26) بإنحراف معياري قدره (1.08)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب.

- جاءت الفقرة رقم 05 التي تضمنت "تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.15)

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي - دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة و البنوك العامة-

بإنحراف معياري قدره (1.37)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعده امتلاك المعرفة

بعد امتلاك المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
09	2.69	1.18	02	محايد
10	2.55	1.30	03	محايد
11	2.35	1.02	04	غير موافق
12	2.71	1.03	01	محايد
المجموع العام	2.57	0.13	/	متوسط

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

يتضح من خلال الجدول (18) أن امتلاك المعرفة أحيانا ما تمنح للأفراد عينة الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذا بلغ (2.57) بإنحراف معياري قدره (0.13) مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (18) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بإمتلاك المعرفة تنازليا من الإتجاه الأقوى إلى الأقل بناء على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري كما يلي :

- جاءت الفقرة رقم 12 التي تضمنت "يعمل البنك بتطوير المكتسبات المعرفية في المجال العملي" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.71) بإنحراف معياري قدره (1.03)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يعمل البنك بتطوير المكتسبات المعرفية في المجال العملي.

- جاءت الفقرة رقم 09 التي تضمنت "تتشاركون المعلومات فيما بينكم كعاملين" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.69) بإنحراف معياري قدره (1.18)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما تتشاركون المعلومات فيما بينكم كعاملين.

- جاءت الفقرة رقم 10 التي تضمنت "يعمل رئيسك على إمدادك بالمعلومات اللازمة حول عملك" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.55) بإنحراف معياري قدره (1.30)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يعمل رئيسك على إمدادك بالمعلومات اللازمة حول عملك.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي - دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة و البنوك العامة-

- جاءت الفقرة رقم 11 التي تضمنت "تساهم المعرفة المكتسبة في أداء العاملين لعملهم" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.35) بإنحراف معياري قدره (1.02)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة غير موافقين ما تساهم المعرفة المكتسبة في أداء العاملين لعملهم

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء الاستقلالية في اتخاذ القرارات

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعء الاستقلالية في اتخاذ القرارات
غير موافق	3	1.14	2.24	13
محايد	1	1.04	3.31	14
محايد	2	1.19	2.52	15
غير موافق	4	1.03	2.15	16
متوسط	/	0.07	2.55	المجموع العام

المصدر : من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss25

يتضح من خلال الجدول (19) أن الإستقلالية في اتخاذ القرارات أحيانا ما تمنح لأفراد عينة الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذا بلغ (2.55)، بإنحراف معياري قدره (0.07) مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (19) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعء الخاص بإتخاذ القرارات تنازليا من الإتجاه الأقوى إلى الأقل بناء على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري كما يلي :

- جاءت الفقرة رقم 14 التي تضمنت "تفتح المؤسسة المجال أمامكم كعاملين للتصرف فيما يتعلق بمواجهة المشاكل التي لا تتجاوز مستواكم" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.31) بإنحراف معياري قدره (1.04)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة محايد ما يوجد الاستقلالية في اتخاذ القرارات.

- جاءت الفقرة رقم 15 التي تضمنت "يستطيع العامل التغيير في طرق العمل وأساليب أداء المهام دون الرجوع للرئيس المسؤول عنه" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي - دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة و البنوك العامة-

المتوسط الحسابي المرجح لها (2.52) بإنحراف معياري قدره (1.19)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة محايد ما يستطيع العامل التغيير في طرق العمل وأساليب أداء المهام دون الرجوع للرئيس المسؤول عنه.

- جاءت الفقرة رقم 13 التي تضمنت "تحرص الإدارة على توفير بيئة تقوم على مبدأ الإستقلالية وحرية التصرف" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.24) بإنحراف معياري قدره (1.14)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة غير موافقين ما تحرص الإدارة على توفير بيئة تقوم على مبدأ الإستقلالية وحرية التصرف.

- جاءت الفقرة رقم 16 التي تضمنت "توفر الإدارة المعلومة الكافية فيما يتعلق بالتطورات والتغيرات الحاصلة مما يجعل العمال أكثر استقلالية" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.15) بإنحراف معياري قدره (1.03)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة غير موافقين ما توفر الإدارة المعلومة الكافية فيما يتعلق بالتطورات والتغيرات الحاصلة مما يجعل العمال أكثر استقلالية

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعده التحفيز

الاجتهاد العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعده التحفيز
موافق	1	1.02	3.63	17 تقدر الادارة جهودك في العمل
غير موافق	4	1.16	2.45	18 تقوم الادارة بتشجيعك على تحمل المسؤولية الشخصية
محايد	3	1.09	2.58	19 نظام العمل المتبع في بنك يسمح لك بمشاركة في اتخاذ القرارات
محايد	2	1.02	2.85	20 تعد كفاءة العاملين معيار مهم في نظام الترقية
متوسط	/	0.06	2.87	المجموع العام

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

يتضح من خلال الجدول (20) أن التحفيز أحيانا ما تمنح لأفراد عينة الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذا بلغ (2.87)، بإنحراف معياري قدره (0.06) مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (20) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالتحفيز تنازليا من الإلتجاه الأقوى إلى الأقل بناء على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري كما يلي :

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي - دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة و البنوك العامة-

- جاءت الفقرة رقم 17 التي تضمنت "تقدر الإدارة جهودك في العمل" في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.63) بإنحراف معياري قدره (1.02)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة موافقين تقدر الإدارة جهودك في العمل.

- جاءت الفقرة رقم 20 التي تضمنت "تعد كفاءة العاملين معيار مهم في نظام الترقية" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.85) بإنحراف معياري قدره (1.02)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة محايد ما تعد كفاءة العاملين معيار مهم في نظام الترقية

- جاءت الفقرة رقم 19 التي تضمنت "نظام العمل المتبع في البنك يسمح لك بمشاركة في اتخاذ القرارات" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.58) بإنحراف معياري قدره (1.09)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة محايد ما نظام العمل المتبع في البنك يسمح لك بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

- جاءت الفقرة رقم 18 التي تضمنت "تقوم الإدارة بتشجيعك على تحمل المسؤولية الشخصية" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.45) بإنحراف معياري قدره (1.16)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة غير موافقين ما تقوم الإدارة بتشجيعك على تحمل المسؤولية الشخصية.

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لعدد فرق العمل

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد فرق العمل	
محايد	1	0.17	3.08	21	تستمتع بالعمل الجماعي أفضل من العمل بمفردك
غير موافق	2	1.08	2.42	22	يمكن العمل الجماعي من تحقيق التعاون و اقتسام المهام بينك وبين زملائك في الفريق وبالتالي لا تحس بعبء العمل
غير موافق	3	1.03	2.34	23	تجد أن العمل الجماعي يزيد من نشاطك و دافعيتك نحو العمل
غير موافق	4	1.00	2.34	24	يحقق لك العمل الجماعي حاجتك المختلفة مثل الحاجات الاجتماعية كعلاقات الصداقة، الحاجة للتقدير و الاحترام من طرف زملائك، الحاجة إلى تحقيق الذات من خلال إنجازاتك الهامة في العمل.
متوسط	/	0.07	2.54		المجموع العام

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي - دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة و البنوك العامة-

يتضح من خلال الجدول (21) أن فرق العمل غير موافقين ما تمنح لأفراد عينة الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذا بلغ (2.54)، بإنحراف معياري قدره (0.07) مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (21) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بفرق العمل تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي :

- جاءت الفقرة رقم 21 التي تضمنت "تستمتع بالعمل الجماعي أفضل من العمل بمفردك" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.08) بإنحراف معياري قدره (1.17)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة محايد ما تستمتع بالعمل الجماعي أفضل من العمل بمفردك

- جاءت الفقرة رقم 22 التي تضمنت "يمكن العمل الجماعي من تحقيق التعاون واقتسام المهام بينك وبين زملائك في الفريق وبالتالي لا تحس بعبء العمل" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.42) بإنحراف معياري قدره (1.08)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة غير موافقين ما يمكن العمل الجماعي من تحقيق التعاون واقتسام المهام بينك وبين زملائك في الفريق وبالتالي لا تحس بعبء العمل.

- جاءت الفقرة رقم 23 و 24 التي تضم تجد أن العمل الجماعي يزيد من نشاطك ودافعيتك نحو العمل ويحقق لك العمل الجماعي حاجتك المختلفة مثل الحاجات الإجتماعية كعلاقات الصداقة، الحاجة للتقدير والإحترام من طرف زملائك، الحاجة إلى تحقيق الذات من خلال إنجازاتك الهامة في العمل. في المرتبة الثالثة والرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.34) بإنحراف معياري قدره (1.00)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة غير موافقين ما تجد أن العمل الجماعي يزيد من نشاطك ودافعيتك نحو العمل ويحقق لك العمل الجماعي حاجتك المختلفة مثل الحاجات الإجتماعية كعلاقات الصداقة، الحاجة للتقدير والإحترام من طرف زملائك، الحاجة إلى تحقيق الذات من خلال إنجازاتك الهامة في العمل.

✘ عرض النتائج المتعلقة بمتغير الرضا الوظيفي يتكون هذا المتغير من 10 فقرات موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب الآتي (25-34)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة أهمية الرضا الوظيفي داخل المؤسسات محل الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك :

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي - دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة و البنوك العامة-

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمتغير الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01 يتناسب راتبك مع طبيعة العمل الذي تقوم به	1.94	0.88	9	غير موافق
02 يشبع راتبك حاجاتك الأساسية	1.85	0.86	10	غير موافق
03 توجد قناة اتصال مفتوحة بينك وبين رئيسك المباشر	2.45	1.00	3	غير موافق
04 يراعي رئيسك المباشر النواحي الانسانية في العمل	2.26	0.99	8	غير موافق
05 تربطك علاقة جيدة مع مجموعة التي تعمل فيها	2.37	0.89	5	غير موافق
06 انسجامك مع جماعة العمل يجعلك تعمل بجدية كاملة	2.89	1.18	2	محايد
07 تشعر بأهمية و قيمة العمل الذي تمارسه	3.08	1.17	1	محايد
08 تشعر بالاستقرار الوظيفي من خلال عملك	2.42	1.08	4	غير موافق
09 يتوفر لك كعامل فرص ترقية مستقبلية	2.34	1.03	6	محايد
10 يوفر لك العمل فرص مناسبة لتطوير مهاراتك	2.34	1.00	7	محايد
المجموع العام	2.39	0.11	/	متوسط

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

يتضح من خلال الجدول (22) أن الرضا الوظيفي غير موافقين ما يمنح لأفراد عينة الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذا بلغ (2.39)، بإنحراف معياري قدره (0.11) مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (22) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للمتغير الخاص بالرضا الوظيفي تنازلياً من الإتجاه الأقوى إلى الأقل بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي :

- جاءت الفقرة رقم 07 التي تضمنت "تشعر بأهمية وقيمة العمل الذي تمارسه" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.08) بإنحراف معياري قدره (1.17)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة محايد ما تشعر بأهمية وقيمة العمل الذي تمارسه

- جاءت الفقرة رقم 06 التي تضمنت "انسجامك مع جماعة العمل يجعلك تعمل بجدية كاملة" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.89) بإنحراف معياري قدره (0.89)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة محايد ما يحدث انسجام مع جماعة العمل يجعلك تعمل بجدية كاملة

- جاءت الفقرة رقم 03 التي تضمنت "توجد قناة إتصال مفتوحة بينك وبين رئيسك المباشر" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.45) بإنحراف معياري قدره (1.00)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة غيرموافقين ما توجد قناة إتصال مفتوحة بينك وبين رئيسك المباشر.

- جاءت الفقرة رقم 08 التي تضمنت "تشعر بالإستقرار الوظيفي من خلال عملك" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.42) بإنحراف معياري قدره (1.08)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة غيرموافقين ما تشعر بالإستقرار الوظيفي من خلال عملك.

- جاءت الفقرة رقم 05 التي تضمنت "تربطك علاقة جيدة مع المجموعة التي تعمل فيها" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.37) بإنحراف معياري قدره (0.89)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة غيرموافقين ما تربطك علاقة جيدة مع المجموعة التي تعمل فيها

- جاءت الفقرة رقم 09 و10 التي تضمنت "يتوفر لك كعامل فرص ترقية مستقبلية ويوفر لك العمل فرص مناسبة لتطوير مهارتك" في المرتبة السادسة والسابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.34) بإنحراف معياري قدره (1.03)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة محايد ما يتوفر لك كعامل فرص ترقية مستقبلية ويوفر لك العمل فرص مناسبة لتطوير مهارتك

- جاءت الفقرة رقم 04 التي تضمنت "يراعي رئيسك المباشر النواحي الانسانية في العمل" في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.26) بإنحراف معياري قدره (0.99)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة غيرموافقين ما يراعي رئيسك المباشر النواحي الإنسانية في العمل.

- جاءت الفقرة رقم 01 التي تضمنت "يتناسب راتبك مع طبيعة العمل الذي تقوم به" في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.94) بإنحراف معياري قدره (0.88)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة غيرموافقين ما يتناسب راتبك مع طبيعة العمل الذي تقوم به.

- جاءت الفقرة رقم 02 التي تضمنت "يشبع راتبك حاجاتك الأساسية" في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.85) بإنحراف معياري قدره (0.86)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة غيرموافقين ما يشبع راتبك حاجاتك الأساسية.

المطلب الثالث: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة

يعرض هذا المطلب علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية بإستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية، وذلك لغرض اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط، كما يهدف هذا المطلب إلى استعمال الأساليب الإحصائية التحليلية لغرض قياس أثر المتغيرات الرئيسية والفرعية في المتغير المعتمد.

أولاً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يسعى هذا المطلب إلى تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل ارتباط الرتب لبيرسون (pearson)، والذي يتوافق مع الإختبارات المعلمية وذلك لغرض إختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

أولاً: اختبار علاقات الارتباط لعينة الدراسة

تمهيدا لأسلوب تحليل الإنحدار في اختبار الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة سنقوم باستخراج قيم الارتباط لمعامل بارسون(pearson)، للمتغيرات المستقلة للتأكد من وجود علاقة إرتباطيه بينهما.

■ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: حيث تضمنت ما يل:

توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي للعاملين

وتتفرع هذه الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية وهي:

✓ توجد علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد تفويض السلطة والرضا الوظيفي للعاملين

✓ توجد علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد التدريب والرضا الوظيفي للعاملين

✓ توجد علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد امتلاك المعرفة والرضا الوظيفي للعاملين

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي - دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة و البنوك العامة-

✓ توجد علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد الإستقلالية في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي للعاملين.

✓ توجد علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين.

✓ توجد علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين فرق العمل والرضا الوظيفي للعاملين.

ومن أجل اختبار الفرضيات السابقة سننعمد على حساب معامل ارتباط (Pearson)، وذلك للتعرف أولاً على طبيعة الإرتباطات فيما بين المتغيرات الفرعية، وتحديد مدى تجاذبها وتقاربها من تنافرها وتباعدها، ومن ثم بيان دقة إختيار هذه المكونات وإنتماؤها لمجتمع واحد، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(23) قيم الإرتباط لمعامل (pearson)، بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين

مستوى الدلالة	الرضا الوظيفي للعاملين	
0.00	0.677	تفويض السلطة
0.00	0.595	التدريب
0.00	0.565	امتلاك المعرفة
0.00	0.460	الاستقلالية في اتخاذ القرارات
0.00	0.708	التحفيز
0.00	0.883	فرق العمل
0.00	0.846	التمكين
الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)		

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (23)، أن معامل الإرتباط بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين، كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وجميع أبعاد التمكين (تفويض السلطة، التدريب، امتلاك المعرفة، الإستقلالية في اتخاذ القرارات، التحفيز، فرق العمل) والرضا الوظيفي عند العاملين ببعض البنوك الخاصة والبنوك العامة في ولاية الوادي.

وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر قوي بقبول الفرضية الثانية والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي للعاملين ببعض البنوك الخاصة والبنوك العامة في ولاية الوادي.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي - دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة و البنوك العامة-

ثانيا: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

اختبار الفرضية الثانية حيث تضمنت هذه الفرضية مايلي: هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التمكين (تفويض السلطة، التدريب، امتلاك المعرفة، الإستقلالية في إتخاذ القرارات التحفيز، فرق العمل) والرضا الوظيفي عند العاملين ببعض البنوك في ولاية الوادي. ومن أجل اختبار هذه الفرضية التي تعتبر جوهر موضوعنا لا بد أولا التأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية، وذلك بالإعتماد على نتائج تحليل التباين لإنحدار (Analysis of variance)، بالإضافة إلى تحليل معامل الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي (Multiple Regression Analysis)، وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على المتغير التابع.

الجدول رقم(24): نتائج تحليل الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر أبعاد التمكين مجتمعة على الرضا الوظيفي للعاملين مجتمعة.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار		2304.82	384.13	60.90	0.869	0.00
الخطأ	55	346.92	6.308			
المجموع	61	2651.74				

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات (spss). ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (24): يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (F)، والبالغة (60.9)، ومعامل التحديد 0.86، وقيمة الدلالة المعنوية 0.00 وهو أصغر من مستوى الدلالة المفروض (0.05) وبناءا عليه نستنتج أن النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية، ويتضح من الجدول نفسه أن أبعاد التمكين مجتمعة تفسر على نحو عام ما مقداره (86.9%)، من التباين في المتغير التابع (تمكين العاملين) وهي قوة تفسيرية عالية.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي - دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة و البنوك العامة-

الجدول (25): نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي لإختبار أثر أبعاد التمكين مجتمعة على الرضا الوظيفي للعاملين مجتمعة.

المتغير المستقل	(B)	قيمة(T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	مستوى الدلالة (sig)	وجود الأثر
الثابت	1.74	1.75	/	/	/	/
تفويض السلطة	0.56	0.13	0.932	0.869	0.00	يوجد اثر
التدريب	0.25	0.15			0.10	لا يوجد اثر
امتلاك المعرفة	0.04	0.17			0.80	لا يوجد اثر
الاستقلالية في اتخاذ القرار	0.10	0.15			0.46	لا يوجد اثر
التحفيز	0.32	0.15			0.04	يوجد اثر
فرق العمل	1.31	0.16			0.00	يوجد اثر
(^E) الخطأ المعياري	ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)					

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (25)، أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها التدريب وبعدها امتلاك المعرفة وبعدها الإستقلالية في اتخاذ القرار، على الرضا الوظيفي للعاملين ببعض البنوك الخاصة والبنوك العامة بولاية الوادي. بينما توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد تفويض السلطة وبعدها التحفيز وبعدها فرق العمل، وبين الرضا الوظيفي للعاملين ببعض البنوك الخاصة والبنوك العامة بولاية الوادي.

وذلك استنادا إلى أن قيمة الدلالة المعنوية لبعدها تفويض السلطة والبالغة (0.00)، وقيمة بعد التحفيز والبالغة (0.00) وبعدها فرق العمل (0.00) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05) ونجد قيمة الدلالة المعنوية لبعدها التدريب (0.10) وبعدها امتلاك المعرفة (0.80) وبعدها الإستقلالية في اتخاذ القرار (0.46) وهي قيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة والبالغة (0.05)، وبالتالي فإنه هناك علاقة تأثير بين الأبعاد (بعد تفويض السلطة والتحفيز وفرق العمل) وبين الرضا الوظيفي للعاملين، وليس هناك علاقة تأثير بين الأبعاد (بعد التدريب وبعدها امتلاك المعرفة وبعدها الإستقلالية في اتخاذ القرار) والرضا الوظيفي للعاملين

الفرضية الثالثة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين بأبعاده والرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين في البنوك العامة والخاصة تعزى لمتغير نوع البنك.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي - دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة و البنوك العامة-

لحساب الفروق بين البنوك العامة والخاصة قمنا بإستعمال إختبار t-test لحساب الفروق بين عينتين مستقلتين:

الجدول رقم (26): إختبار t-test لحساب الفروق بين عينتين مستقلتين (البنوك العامة والخاصة) في مستوى التمكين وأبعاده.

نوع البنك	N	النتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-test	درجة الحرية	الدلالة المعنوية	دلالة الفروق
خاص	30	10,7333	2,99348	0.114	60	0.92	غ.دال
عام	32	10,6250	2,92652				
خاص	30	12,0000	3,21634	0.152	60	0.96	غ.دال
عام	32	11,8750	3,24037				
خاص	30	10,0333	2,78522	0.091	60	0.88	غ.دال
عام	32	9,9688	2,81109				
خاص	30	10,4667	3,39100	0.179	60	0.91	غ.دال
عام	32	10,3125	3,37388				
خاص	30	12,0667	3,16155	0.201	60	0.98	غ.دال
عام	32	11,9063	3,12492				
خاص	30	7,4333	1,13512	0.335	60	0.98	غ.دال
عام	32	7,5313	1,16354				
خاص	30	12,0667	2,99348	0.221	60	0.93	غ.دال
عام	32	11,9063	2,92652				

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه (26) إن قيمة T في بعد تفويض السلطة بلغ 0.11 والقيمة المعنوية 0.9، وفي بعد التدريب بلغت 0.15 عند مستوى معنوية 0.96، وفي بعد امتلاك المعرفة بلغت 0.091 عند الدلالة المعنوية 0.88، وفي بعد الاستقلالية بلغت 0.17 عند الدلالة المعنوية 0.91، وفي بعد التحفيز بلغت 0.20 ومستوى الدلالة المعنوية 0.98، وفي بعد فرق العمل بلغت 0.33 عند مستوى الدلالة المعنوية 0.98، وفي بعد التحفيز بلغت قيمة T 0.22 عند مستوى دلالة معنوية 0.93. وبما أن قيمة الدلالة المعنوية لذي (بعد السلطة، بعد التدريب، بعد امتلاك المعرفة، بعد الاستقلالية، بعد فرق العمل، بعد التحفيز) كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، فإن هذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين تعزى لمتغير نوع البنك (عام وخاص).

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي - دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة و البنوك العامة-

الجدول رقم (27) اختبار t-test لحساب الفروق بين عيّنتين مستقلتين (البنوك العامة والخاصة) في مستوى التمكين والرضا الوظيفي.

نوع البنك	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-test	درجة الحرية	الدلالة المعنوية	دلالة الفروق
التمكين	30	62,7333	11,48292	0.119	60	0.93	غ.دال
عام	32	62,2188	11,44900				
الرضا الوظيفي	30	23,9667	6,08833	0.221	60	0.98	غ.دال
عام	32	23,6250	6,07347				

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه (27) أن قيمة T في متغير التمكين بلغت 0.119 عند مستوى معنوية 0.93، وقيمة T في متغير الرضا الوظيفي بلغت 0.221 عند مستوى معنوية 0.98، وبما أن قيمة الدلالة المعنوية في كل من التمكين والرضا الوظيفي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 فإن هذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين بأبعاده والرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين في البنوك العامة والخاصة تعزى لمتغير نوع البنك

خلاصة الفصل الثاني:

عرض هذا الفصل طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، حيث تم تناول التعريف بالبنوك الخاصة والعامة محل الدراسة، وذلك من خلال تقديمها وعرض أهم البيانات والمعلومات الخاصة بها، ثم تم التطرق بعد ذلك إلى تحليل وتفصيل الإطار المنهجي للدراسة وذلك بتحديد المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة وكذا تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأهم المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة، ثم توضيح كيفية بناء و تصميم أداة الدراسة، وبعد ذلك تم التطرق إلى اختبارات الصلاحية.

كما تم عرض وصف وتحليل متغيرات الدراسة، وذلك من خلال عرض و تحليل أهم المتغيرات الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى معرفة مستوى إدراك متغيرات الدراسة (التمكين والرضا الوظيفي)، لدى الموظفين ببعض بنوك الخاصة والعامة محل الدراسة بولاية الوادي .

وقد خلص هذا الفصل إلى أن مستوى إدراك كل من التمكين والرضا الوظيفي كان متوسط لدى أفراد عينة الدراسة.

كما عرض في هذا الفصل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، وذلك لغرض اختبار فرضيات الدراسة حيث تم تناول بداية تحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، وذلك للتعرف على طبيعة الارتباطات فيما بين المتغيرات الفرعية، وتحديد مدى تجاذبها وتقاربها من تنافرها وتباعدها، ثم تم التطرق بعد ذلك إلى تحديد علاقات التأثير بين المتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية باستعمال نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط وذلك لقياس كل أثر متغير مستقل على المتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام التحليل معامل الانحدار الخطي التدريجي، ذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على المتغير التابع.

وخلص هذا الفصل إلى أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الابعاد (بعد تفويض السلطة والتحفيز وفرق العمل)، وبين الرضا الوظيفي للعاملين، وليس هناك علاقة تأثير بين الابعاد (بعد التدريب وبعد امتلاك المعرفة وبعد الاستقلالية في اتخاذ القرار) والرضا الوظيفي لدى العاملين.

ومن النتائج تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى التمكين بابعاده والرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك العامة والخاصة تعزى لمتغير نوع البنك.

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة أحد المواضيع الحديثة، والمهمة في التسيير، ونجاح المؤسسات ألا وهو: "دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في عينة من البنوك العامة مقارنة بالبنوك الخاصة بولاية الوادي".

وقد إشتملت الدراسة على جانب نظري تضمن عرض وتحليل متغيرات الدراسة المتمثلة في تمكين العاملين والرضا الوظيفي، والعلاقة بينهما، ودراسة ميدانية حول عينة من البنوك الخاصة والعامة بولاية الوادي. حيث تم التوصل إلى ضرورة إعتبار تمكين العاملين جزء من إستراتيجية ومبادرات موجهة نحو تحسين فعالية المؤسسة وتحسين جودة العمل للعاملين فيها، كما توصلنا من خلال دراستنا للموضوع إلى أن تمكين العاملين مطلب أساسي في منظمات اليوم لذلك لابد من العمل الجاد السريع نحو تحقيق هذا المطلب، بإعتباره الطريقة التي تعمل على زيادة ولاء العاملين ورضائهم عن عملهم، والذي بدوره يعمل على تحقيق أهداف المنظمة

نتائج الدراسة

أظهرت الدراسة جملة من النتائج نبرزها في التالي:

- تؤدي سياسة تمكين العاملين للإنتقال من حالة غير مرضية إلى حالة أفضل إستجابة للتغيرات البيئية
- تساهم عملية نقل السلطة من الإدارة إلى العاملين في مختلف المستويات التنظيمية بشكل واضح في رفع العبء الكبير الملقى على عاتق المديرين في التعاطي مع الكم الهائل من المعلومات، والقرارات المطلوبة للتصرف إزاء موقف معين، وبما يمكن هؤلاء المديرين من الحصول على الوقت الكافي والمطلوب للتفكير، والتدبر في القضايا الجوهرية، والمهمة ذات التأثير الكبير على مستقبل المؤسسة، ومكانتها التنافسية
- يتوافق مفهوم التمكين مع مفاهيم قريبة منه كتفويض السلطة، والمشاركة، والإندماج
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي للعاملين ببعض البنوك الخاصة والبنوك العامة في ولاية الوادي.
- هناك علاقة تأثير بين الأبعاد (بعد تفويض السلطة والتحفيز وفرق العمل) وبين الرضا الوظيفي للعاملين، وليس هناك علاقة تأثير بين الأبعاد (بعد التدريب وبعد امتلاك المعرفة وبعد الإستقلالية في اتخاذ القرار) والرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين بأبعاده والرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين في البنوك العامة والخاصة تعزى لمتغير نوع البنك عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

التوصيات والاقتراحات

من خلال نتائج الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات نذكر منها:

- تعميق ونشر ثقافة تمكين العاملين في المنظمات والمؤسسات المصرفية (البنكية) من أجل ضمان تحسين جودة خدماتها المقدمة مما يؤدي الى كسب رضى الزبائن وبالتالي زيادة الاقبال على الخدمات التي تقدمها البنوك محل الدراسة

- ضرورة القيام ببرامج تدريبية للعاملين في البنوك محل الدراسة بحيث يكون العامل قادر على القيام بالمهام المطلوبة منه بالشكل الأمثل وذلك باعتبار التدريب من أهم أبعاد التمكين المدروسة

- الإستفادة من البحوث و الدراسات في هذا المجال، المحلية منها أو الأجنبية و هذا بالتنسيق بين المؤسسة الإقتصادية الجزائرية و مراكز البحث العلمي خاصة الجامعات.

- تشجيع فكرة فرق العمل والعمل التعاوني ودعم الإدارة لها , الأمر الذي يساعد على تحسين المناخ التنظيمي وبالتالي تحسين الإتصال الذي بدوره يلعب على الرضا الوظيفي للعاملين.

- على المؤسسة أن تعمل على إدخال أو إنشاء مصلحة التمكين نظرا للأهمية البالغة له, واجراءات البحوث والدراسات العلمية والفنية بين الفترة والأخرى, واستخدام أساليب التمكين الحديثة التي تتم باجراءات اتصالات مباشرة بين المؤسسة والزبائن.

- اعطاء العاملين قدر كافي من الاستقلالية وحرية التصرف

- الاهتمام بتدفق المعلومات اللازمة لحل المشاكل التي تواجه العاملين

- يجب على المؤسسات أن تركز على سياسة تمكين العاملين كأحد أهم الإستراتيجيات التي تساعد على تنمية مواردها البشرية, وتحقيق التوازن بين أهدافها وأهداف العاملين

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة، وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة، والتي يمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن إعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وبكل أبعاده، لأنه تبقى بعض النقاط تستدعي فتح أبواب، وآفاق علمية جديدة، ولهذا الصدد اقترحنا بعض المواضيع والتي يمكن أن تدرس مستقبلا:

- مساهمة ادارة الوقت في تحقيق الرضا الوظيفي.
- التمكين الاداري وتأثيره في تحقيق كفاءة العاملين.
- دور ادارة أنظمة المعلومات في تحقيق الرضا الوظيفي.
- الاتصال الفعال ودوره في زيادة الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.
- مساهمة الادارة الالكترونية في رضا العاملين عن العمل.
- أثر البيئة الداخلية على التمكين الاداري بالمؤسسات الاقتصادية.
- دور الاتصال التسويقي على تحقيق الرضا في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره

قائمة المراجع

* المراجع باللغة العربية

* القرآن الكريم

✓ الكتب

- 1- امتثال حسن عبد الرازق وآخرون، "مبادئ الإحصاء الوصفي"، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 2- بوحوش عمار ومحمد محمود الذنبيات، "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1999.
- 3- ذوقان عبيدات وآخرون، "البحث العلمي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997.
- 4- زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- 5- ستي سيد أحمد، "دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر"، الاردن، دار من المحيط الى خليج للنشر والتوزيع، 2017.
- 6- عادل عبد الرزاق هاشم، "القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين"، الاردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018.
- 7- عثمان محادين، "القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي"، ط1، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2016.
- 8- عز عبدالفتاح، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)"، الخوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2008.
- 9- عماد علي المهيرات، "أثر التمكين على فاعلية المنظمة، إدارة الأفراد/الإدارة العامة"، ط1، دار جليس الزمان، الاردن، 2014.
- 10- فهد مانع فهد الحيان، "دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة"، ط1، الاردن: دار الأيام للنشر و التوزيع، 2016 .

قائمة المراجع

- 11- محمد شامل فهمي، "الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام SPSS"، معهد الإدارة العامة، الرياض الممكة، 2005.
- 12- مشعل محمد المجالي، "الرضا الوظيفي في إدارة المكتبات"، ط1، الاردن: الجامعة الأردنية، دار زهدي للنشر والتوزيع، 2017.
- 13- نادر شعبان السواح، "مبادئ الإحصاء الوصفي باستخدام spss"، بدون طبعة، الدار الجامعية الاسكندرية الإسكندرية، 2006.
- 14- هدى عمر عبد الله باقبص، "آلية التمكين الإداري"، شبكة الألوكة، المملكة العربية السعودية، 2017.
- 15- وديع ياسين التريكتي وحسن محمد العبيدي، "التطبيقات الإحصائية واستخدامات الحاسوب في التربية الرياضية"، دارالكتب للطباعة والنشر، الموصل العراق، 1999.
- 16- وماسيكاارن، "طرق البحث في الإدارة مدخل بناء المهارات البحثية"، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان، العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1998.

✓ البحوث العلمية.

* رسائل الدكتوراه.

1. بكاي سعد، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، دراسة ميدانية بمديريات الشباب والرياضة لكل من الجلفة، مسيلة، برج بوعريبيج"، أطروحة دكتوراه، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2017.
2. قوارح أم الخير، "بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين"، (أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص الإدارة والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الوادي، 2020/2019)، (غير منشورة).
3. ونوغي فتيحة، "أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس -سطيف-"، أطروحة دكتوراه ، تخصص علوم

قائمة المراجع

اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف،
2015/2014.

* رسائل الماجستير

1. بلال سليمان محمد المصالحه، " أثر ممارسة عمليات نظم ادارة المعرفة في ذكاء المنظمة، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي. " رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم الأعمال الالكترونية، 2013.
2. عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، " أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية -دراسة حالة-"، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2016.
3. غدير علي عبد القادر، "نظام العمل بالتعاقد و علاقته بالرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسات الاقتصادية"، (رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة حمه لخضر بالوادي، 2017/2016).
4. معن أحمد صالح العبد الله، "أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة على شركة HP في مملكة العربية السعودية"، (رسالة ماجستير في علوم الادارة والاقتصاد ، تخصص ادارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية ، 2018).
5. منار حسن مصطفى حسنين، "درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم"، رسالة ماجستير في برنامج الادارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2015.

* رسائل الماستر

1. بالساسي زاكي و شريفى سمية، "أثر التمكين على الرضا الوظيفي- دراسة عينة من المؤسسات بولاية الوادي-" ، مذكرة ماستر أكاديمي في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2018-2019.

2. الزهرة رحال وآخرون, " أثر الابداع التنظيمي في علاقة التمكين الاداري بأداء الوظيفي للعاملين, دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي", مذكرة ماستر أكاديمي, ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي, 2019/2018.

✓ المقالات العلمية

1. أديب برهوم, " دور التمكين العاملين في زيادة الرضا الوظيفي,(دراسة مسحية على المشافي العامة في الساحل السوري)", مجلة جامعة البعث, المجلد 39, العدد 66, كلية الاقتصاد, جامعة طرطوس, سورية, 2017.

2. ايثار عبد الهادي فيحان, "عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية, بحث وصفي تحليلي لأراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية مديرية المرور العامة", مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد 2016", دار النشر العراق, المجلد 22, العدد 88.

3. حميد سالم الكعبي, " دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي", مجلة المثني للعلوم الإدارية و الاقتصادية, العراق, مجلد 6, العدد 1.

4. دايرة عبد الحفيظ, كيسرى مسعود, " تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة, دراسة حالة مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البترو كيميائية في الجزائر", مجلة رؤى اقتصادية, جامعة الشهيد حمة لخضر, الوادي, العدد 11, ديسمبر 2016.

5. زكريا مطلق الدوري, "اثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية علي عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية", الأردن, فبراير 2018

6. سنية كاظم تركي, "التمكين الإداري وأثره في الإبداع التقني, دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية", مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, جامعة بغداد, المجلد 23, العدد 96.

7. عبد الستار سالم عوض, "العلاقة والأثر بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات كركوك", مجلة الادارة والاقتصاد, الجامعة المستنصرية, بغداد, المجلد 4, الاصدار 117, 2018.

قائمة المراجع

8. عبد الوهاب سعاد، "دور إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي-دراسة حالة في بلدية الكاليتوس"، دراسات و أبحاث جامعة الجزائر3، 2016، المجلد1، العدد4.
9. عزام عبد الوهاب عبد الكريم الصباغ، " أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين": دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية 2017، المجلد 23، العدد 101 .
10. فلاح ابن خلف العجرفي، "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بمملكة العربية السعودية"، كلية التربية بالدوادمي، جامعة شقراء، مجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد6، العدد 9، سعودية، 2017.
11. ليا زيد وهيبة، "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة-دراسة حالة المجمع الصناعي لإنتاج الألبان-تلمسان-"، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 22 ، سنة النشر 2013 .
12. محسن محمد بن كليب، " أثر الحوافز في التمكين الإداري (دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بمدينة المكلا، (محافظة حضرموت -اليمن -" ، مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، المجلد الأول، العدد 1، ديسمبر 2018.
13. محمد قريشي، لطيفة سبتي، " دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة "، مجلة الاقتصاد والتنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة- جامعة المدية، العدد 4 ، جوان 2015.
14. مرزوق سارة و بوعشة مبارك، "دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين دراسة حالة مجمع عموري- بسكرة -"، مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2، المجلد 4، العدد 3، ديسمبر 2017 .

* المواقع الالكترونية.

- 1- الشبكة العنكبوتية، صهيب شبلي الخزاعلة، أثر الرضا الوظيفي، آخر تحديث: 13:12 ، 15 أفريل 2019.

* المراجع باللغة الأجنبية

1-Quinn, covert e, & spritzer, Gretchen m, **the road to empowerment: seven question every should consider**, organization dynansmics, autuman1997

2-Statistical Package for Social Sciences.

الملاحق

الملحق رقم

(1)

1- قائمة المحكمين

الرقم	لقب واسم المحكم	الجامعة
1	نصر ضوء	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بولاية الوادي
2	ريم بن عيسى	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بولاية الوادي
3	مرزوقي مرزوقي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بولاية الوادي
4	تواتي اسماعيل	جامعة ورقلة
5	عابي خليفة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بولاية الوادي

الملحق رقم

(2)



الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجاربه بولاية الوادي

أخي الفاضل أختي الفاضلة: قبل الكلام سلام ...

في إطار التحضير لمذكره ماستر على مستوى كليه العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص ادارة أعمال ، وذلك تحت عنوان :

دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي(دراسة مقارنة بين مجموعة من البنوك الخاصة ومجموعة من البنوك العامة بولاية الوادي)

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لاستكمال الدراسة التي نقوم باعدادها للحصول على شهادة الماستر في ادارة أعمال, وهو يهدف لاستقصاء آراء العاملين بهذا البنك بولاية الوادي, حول دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين, ونظرا لأهمية آرائكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

علما اننا نعني بالتمكين الإداري تفويض كل الصلاحيات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة وتأهيلهم سلوكيا وفنيا ومهاريا لأداء العمل و الثقة فيهم . أما الرضا الوظيفي للعاملين فنقصد به ذلك الحماس والشعور الداخلي لدى العمال نحو عملهم.من اعداد الطالبات:"سعداوي منال * صيار شهرزاد * فتح الله أمينة"

❖ ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

✓ القسم الأول: معلومات وبيانات تخص الموظف "العامل"

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعاملين في هذا البنك بولاية الوادي, وذلك بغرض تحليل النتائج فيما بعد , لذا نرجو منكم التكرم بالاجابة المناسبة على التساؤلات التالية:

1-الجنس: ذكر أنثى

2-الفئة العمرية:

من 25 الى 30 من 31 الى 35 من 36 الى 40

3-المؤهل العلمي:

أقل من ثانوي ثانوي جامعي دراسات عليا

4-الخبرة المهنية:

اقل 5 سنوات من من 5 الى 10 سنة من 11 الى 15 سنة

من 16 فأكثر سنة

5-عدد دورات التدريب التي تلقيتها:

اقل من 5 دورات من 5 الى 7 دورات من 7 الى 10 دورات لا يملك دورات

6-نوع البنك :

بنك خاص بنك عام

✓ القسم الثاني: استبيان حول تمكين العاملين والرضا الوظيفي للعاملين

القسم الأول: التمكين					
الرقم	البعد	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
أ/ تفويض السلطة					
01	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لانجاز مهام وظيفية				
02	تثق الادارة في قدرتك علة أداء المهام الموكلة لك				
03	توفر لك وظيفتك الفرصة لاتخاذ القرار بالاستقلالية				
04	تمنحك الادارة المرونة المناسبة لتصرف في اداء مهامك				
ب/ التدريب					
05	تشجع الادارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم				
06	يتاح للعاملين فرص التعلم و اكتساب أشياء جديدة في مجال عملهم				
07	تتبنى الادارة خطة واضحة للتدريب				
08	توفر لك الادارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتك				
ج/ امتلاك المعرفة					
09	تتشاركون المعلومات فيما بينكم كعاملين				
10	يعمل رئيسك على إمدادك بالمعلومات اللازمة				

					حول عملك	
					تساهم المعرفة المكتسبة في أداء العاملين لعملهم	11
					يعمل البنك بتطوير المكتسبات المعرفية في المجال العملي	12
د/الاستقلالية في اتخاذ القرارات						
					تحرص الادارة على توفير بيئة تقوم على مبدأ الاستقلالية وحرية التصرف	13
					تفتح المؤسسة المجال أمامكم كعاملين للتصرف فيما يتعلق بمواجهة المشاكل التي لا تتجاوز مستواكم	14
					يستطيع العامل التغيير في طرق العمل و أساليب أداء المهام دون الرجوع للرئيس المسؤول عنه	15
					توفر الادارة المعلومة الكافية فيما يتعلق بالتطورات و التغييرات الحاصلة مما يجعل العمال أكثر استقلالية	16
ه/التحفيز						
					تقدر الادارة جهودك في العمل	17
					تقوم الادارة بتشجيعك على تحمل المسؤولية الشخصية	18
					نظام العمل المتبع في بنك يسمح لك بمشاركة في اتخاذ القرارات	19
					تعد كفاءة العاملين معيار مهم في نظام الترقية	20
و/فرق العمل						
					تستمتع بالعمل الجماعي أفضل من العمل بمفردك	21

					يمكن العمل الجماعي من تحقيق التعاون و اقتسام المهام بينك وبين زملائك في الفريق وبالتالي لا تحس بعجز العمل	22
					تجد أن العمل الجماعي يزيد من نشاطك و دافعيتك نحو العمل	32
					يحقق لك العمل الجماعي حاجتك المختلفة مثل الحاجات الاجتماعية كعلاقات الصداقة، الحاجة للتقدير و الاحترام من طرف زملائك، الحاجة إلى تحقيق الذات من خلال إنجازاتك الهامة في العمل.	24
القسم الثاني: الرضا الوظيفي						
					يتناسب راتبك مع طبيعة العمل الذي تقوم به	01
					يشبع راتبك حاجاتك الأساسية	02
					توجد قناة اتصال مفتوحة بينك وبين رئيسك المباشر	03
					يراعي رئيسك المباشر النواحي الانسانية في العمل	04
					تربطك علاقة جيدة مع مجموعة التي تعمل فيها	05
					انسجامك مع جماعة العمل يجعلك تعمل بجدية كاملة	06
					تشعر بأهمية و قيمة العمل الذي تمارسه	07
					تشعر بالاستقرار الوظيفي من خلال عملك	08
					يتوفر لك كعامل فرص ترقية مستقبلية	09
					يوفر لك العمل فرص مناسبة لتطوير مهارتك	10

الملحق رقم

(3)

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	30	48,4	48,4	48,4
	انثى	32	51,6	51,6	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 25-30	30	48,4	48,4	48,4
	سنة 30-35	27	43,5	43,5	91,9
	سنة 35-40	5	8,1	8,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	24	38,7	38,7	38,7
	ثانوي	34	54,8	54,8	93,5
	جامعي	4	6,5	6,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	12	19,4	19,4	19,4
سنة 5-10	26	41,9	41,9	61,3
سنة 10-15	18	29,0	29,0	90,3
أكثر من 15 سنة	6	9,7	9,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

عدد دورات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 دورات	30	48,4	57,7	57,7
دورات 5-7	16	25,8	30,8	88,5
دورات 7-10	6	9,7	11,5	100,0
Total	52	83,9	100,0	
Manquant Système	10	16,1		
Total	62	100,0		

نوع البنك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بنك خاص	32	51,6	51,6	51,6
بنك عام	30	48,4	48,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Corrélations

		1ع	2ع	3ع	4ع	تفويض_السلطة
1ع	Corrélation de Pearson	1	,305*	,201	,210	,625**
	Sig. (bilatérale)		,016	,118	,101	,000
	N	62	62	62	62	62
2ع	Corrélation de Pearson	,305*	1	,478**	,375**	,767**
	Sig. (bilatérale)	,016		,000	,003	,000
	N	62	62	62	62	62
3ع	Corrélation de Pearson	,201	,478**	1	,308*	,718**
	Sig. (bilatérale)	,118	,000		,015	,000
	N	62	62	62	62	62
4ع	Corrélation de Pearson	,210	,375**	,308*	1	,675**
	Sig. (bilatérale)	,101	,003	,015		,000
	N	62	62	62	62	62
تفويض السلطة	Corrélation de Pearson	,625**	,767**	,718**	,675**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62	62

Corrélations

		5ع	6ع	7ع	8ع	التدريب
5ع	Corrélation de Pearson	1	,074	,161	,076	,633**
	Sig. (bilatérale)		,566	,211	,555	,000
	N	62	62	62	62	62
6ع	Corrélation de Pearson	,074	1	,082	-,095	,523**

	Sig. (bilatérale)	,566		,525	,462	,000
	N	62	62	62	62	62
7ع	Corrélation de Pearson	,161	,082	1	,149	,578**
	Sig. (bilatérale)	,211	,525		,248	,000
	N	62	62	62	62	62
8ع	Corrélation de Pearson	,076	-,095	,149	1	,469**
	Sig. (bilatérale)	,555	,462	,248		,000
	N	62	62	62	62	62
التدريب	Corrélation de Pearson	,633**	,523**	,578**	,469**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62	62

Corrélations

		9ع	10ع	11ع	12ع	امتلاك_المعرفة
9ع	Corrélation de Pearson	1	,324*	,375**	,262*	,722**
	Sig. (bilatérale)		,010	,003	,039	,000
	N	62	62	62	62	62
10ع	Corrélation de Pearson	,324*	1	,613**	,072	,763**
	Sig. (bilatérale)	,010		,000	,579	,000
	N	62	62	62	62	62
11ع	Corrélation de Pearson	,375**	,613**	1	,099	,757**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000		,444	,000
	N	62	62	62	62	62
12ع	Corrélation de Pearson	,262*	,072	,099	1	,491**

	Sig. (bilatérale)	,039	,579	,444		,000
	N	62	62	62	62	62
امتلاك المعرفة	Corrélation de Pearson	,722**	,763**	,757**	,491**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62	62

Corrélations

		13ع	14ع	15ع	16ع
13ع	Corrélation de Pearson	1	,485**	,603**	,468**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	62	62	62	62
14ع	Corrélation de Pearson	,485**	1	,368**	,169
	Sig. (bilatérale)	,000		,003	,189
	N	62	62	62	62
15ع	Corrélation de Pearson	,603**	,368**	1	,348**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003		,006
	N	62	62	62	62
16ع	Corrélation de Pearson	,468**	,169	,348**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,189	,006	
	N	62	62	62	62
الاستقلالية في اتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson	,862**	,669**	,794**	,653**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62

Corrélations

		استقلالية في اتخاذ القرار
13ع	Corrélation de Pearson	,862**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	62
14ع	Corrélation de Pearson	,669**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	62
15ع	Corrélation de Pearson	,794**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	62
16ع	Corrélation de Pearson	,653**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	62
الاستقلالية في اتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	62

Corrélations

		17ع	18ع	19ع	20ع	التحفيز
17ع	Corrélation de Pearson	1	,360**	,297*	,151	,598**
	Sig. (bilatérale)		,004	,019	,242	,000
	N	62	62	62	62	62

18ع	Corrélation de Pearson	,360**	1	,573**	,454**	,816**
	Sig. (bilatérale)	,004		,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62
19ع	Corrélation de Pearson	,297*	,573**	1	,590**	,829**
	Sig. (bilatérale)	,019	,000		,000	,000
	N	62	62	62	62	62
20ع	Corrélation de Pearson	,151	,454**	,590**	1	,730**
	Sig. (bilatérale)	,242	,000	,000		,000
	N	62	62	62	62	62
التحفيظ	Corrélation de Pearson	,598**	,816**	,829**	,730**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62	62

Corrélations

		21ع	22ع	23ع	24ع	فروق العمل
21ع	Corrélation de Pearson	1	,179	,151	,267*	,593**
	Sig. (bilatérale)		,163	,240	,036	,000
	N	62	62	62	62	62
22ع	Corrélation de Pearson	,179	1	,485**	,365**	,713**
	Sig. (bilatérale)	,163		,000	,004	,000
	N	62	62	62	62	62
23ع	Corrélation de Pearson	,151	,485**	1	,578**	,766**
	Sig. (bilatérale)	,240	,000		,000	,000
	N	62	62	62	62	62

24ع	Corrélation de Pearson	,267*	,365**	,578**	1	,764**
	Sig. (bilatérale)	,036	,004	,000		,000
	N	62	62	62	62	62
فرق العمل	Corrélation de Pearson	,593**	,713**	,766**	,764**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62	62

Corrélations

		1س	2س	3س	4س	5س
1س	Corrélation de Pearson	1	,459**	,421**	,468**	,405**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000	,001
	N	62	62	62	62	62
2س	Corrélation de Pearson	,459**	1	,473**	,274*	,368**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,031	,003
	N	62	62	62	62	62
3س	Corrélation de Pearson	,421**	,473**	1	,607**	,488**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,000
	N	62	62	62	62	62
4س	Corrélation de Pearson	,468**	,274*	,607**	1	,521**
	Sig. (bilatérale)	,000	,031	,000		,000
	N	62	62	62	62	62
5س	Corrélation de Pearson	,405**	,368**	,488**	,521**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,003	,000	,000	

	N	62	62	62	62	62
6س	Corrélation de Pearson	,305 [*]	,255 [*]	,291 [*]	,429 ^{**}	,473 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,016	,046	,022	,001	,000
	N	62	62	62	62	62
7س	Corrélation de Pearson	,194	,108	,149	,347 ^{**}	,096
	Sig. (bilatérale)	,131	,403	,247	,006	,458
	N	62	62	62	62	62
8س	Corrélation de Pearson	,252 [*]	,259 [*]	,201	,357 ^{**}	,432 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,048	,042	,118	,004	,000
	N	62	62	62	62	62
9س	Corrélation de Pearson	,256 [*]	,402 ^{**}	,480 ^{**}	,567 ^{**}	,446 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,045	,001	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62
10س	Corrélation de Pearson	,227	,133	,495 ^{**}	,683 ^{**}	,515 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,076	,304	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62
الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	,589 ^{**}	,547 ^{**}	,691 ^{**}	,803 ^{**}	,713 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62

Corrélations

	6س	7س	8س	9س	10س	
1س	Corrélation de Pearson	,305 [*]	,194	,252 [*]	,256 [*]	,227
	Sig. (bilatérale)	,016	,131	,048	,045	,076
	N	62	62	62	62	62

2س	Corrélation de Pearson	,255 ⁺	,108	,259 ⁺	,402 ^{**}	,133
	Sig. (bilatérale)	,046	,403	,042	,001	,304
	N	62	62	62	62	62
3س	Corrélation de Pearson	,291 ⁺	,149	,201	,480 ^{**}	,495 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,022	,247	,118	,000	,000
	N	62	62	62	62	62
4س	Corrélation de Pearson	,429 ^{**}	,347 ^{**}	,357 ^{**}	,567 ^{**}	,683 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,001	,006	,004	,000	,000
	N	62	62	62	62	62
5س	Corrélation de Pearson	,473 ^{**}	,096	,432 ^{**}	,446 ^{**}	,515 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,458	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62
6س	Corrélation de Pearson	1	,428 ^{**}	,344 ^{**}	,297 ⁺	,416 ^{**}
	Sig. (bilatérale)		,001	,006	,019	,001
	N	62	62	62	62	62
7س	Corrélation de Pearson	,428 ^{**}	1	,179	,151	,267 ⁺
	Sig. (bilatérale)	,001		,163	,240	,036
	N	62	62	62	62	62
8س	Corrélation de Pearson	,344 ^{**}	,179	1	,485 ^{**}	,365 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,006	,163		,000	,004
	N	62	62	62	62	62
9س	Corrélation de Pearson	,297 ⁺	,151	,485 ^{**}	1	,578 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,019	,240	,000		,000
	N	62	62	62	62	62
10س	Corrélation de Pearson	,416 ^{**}	,267 ⁺	,365 ^{**}	,578 ^{**}	1

	Sig. (bilatérale)	,001	,036	,004	,000	
	N	62	62	62	62	62
الرضا الوطني	Corrélation de Pearson	,670**	,478**	,600**	,711**	,722**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62

Corrélations

		الرضا_ الوطني
1س	Corrélation de Pearson	,589**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	62
2س	Corrélation de Pearson	,547**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	62
3س	Corrélation de Pearson	,691**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	62
4س	Corrélation de Pearson	,803**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	62
5س	Corrélation de Pearson	,713**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	62
6س	Corrélation de Pearson	,670**
	Sig. (bilatérale)	,000

	N	62
7س	Corrélation de Pearson	,478**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	62
8س	Corrélation de Pearson	,600**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	62
9س	Corrélation de Pearson	,711**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	62
10س	Corrélation de Pearson	,722**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	62
الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	62

Corrélations

		تفويض_السلطة	التدريب	امتلاك_المعرفة	استقلالية_في_اتخاذ_القرار
تفويض السلطة	Corrélation de Pearson	1	,381**	,573**	,453**
	Sig. (bilatérale)		,002	,000	,000
	N	62	62	62	62
التدريب	Corrélation de Pearson	,381**	1	,381**	,125
	Sig. (bilatérale)	,002	,002	,002	,333
	N	62	62	62	62

امتلاك المعرفة	Corrélation de Pearson	,573**	,381**	1	,697**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002		,000
	N	62	62	62	62
الاستقلالية في اتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson	,453**	,125	,697**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,333	,000	
	N	62	62	62	62
التحفيز	Corrélation de Pearson	,491**	,367**	,636**	,597**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,000
	N	62	62	62	62
فرق العمل	Corrélation de Pearson	,498**	,547**	,483**	,453**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62
التسمكين	Corrélation de Pearson	,744**	,594**	,834**	,747**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62

Corrélations

		التحفيز	فرق_العمل	التسمكين
تفويض السلطة	Corrélation de Pearson	,491**	,498**	,744**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	62	62	62
التدريب	Corrélation de Pearson	,367**	,547**	,594**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000
	N	62	62	62
امتلاك المعرفة	Corrélation de Pearson	,636**	,483**	,834**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	62	62	62
الاستقلالية في اتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson	,597**	,453**	,747**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	62	62	62
التحفيز	Corrélation de Pearson	1	,665**	,832**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	62	62	62
فرق العمل	Corrélation de Pearson	,665**	1	,796**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	62	62	62
التسمكين	Corrélation de Pearson	,832**	,796**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	62	62	62

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	24

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
1ع	2,89	1,132	62
2ع	2,87	1,048	62
3ع	2,81	1,128	62
4ع	2,24	1,082	62
5ع	2,15	1,377	62
6ع	3,73	1,357	62
7ع	3,26	1,085	62
8ع	3,29	1,151	62
9ع	2,69	1,182	62
10ع	2,55	1,302	62
11ع	2,35	1,026	62
12ع	2,71	1,030	62
13ع	2,24	1,141	62
14ع	3,31	1,049	62
15ع	2,52	1,198	62
16ع	2,15	1,038	62
17ع	3,63	1,028	62
18ع	2,45	1,169	62
19ع	2,58	1,095	62
20ع	2,85	1,022	62
21ع	3,08	1,178	62
22ع	2,42	1,080	62

23ع	2,34	1,039	62
24ع	2,34	1,007	62

RELIABILITY

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,846	10

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
1س	22,00	37,377	,491	,836
2س	22,08	37,977	,445	,840
3س	21,48	35,336	,598	,827
4س	21,68	33,960	,739	,814
5س	21,56	35,889	,636	,825
6س	21,05	34,375	,551	,832
7س	20,85	37,438	,322	,855
8س	21,52	36,090	,479	,838
9س	21,60	34,802	,619	,825

س10	21,60	34,900	,635	,823
-----	-------	--------	------	------

RELIABILITY

/VARIABLES=1س2س3س4س5س6س7س8س9س10س1ع2ع3ع4ع5ع6ع7ع8ع9ع10ع11ع12ع13ع14ع15ع16ع17ع18ع19ع20ع21ع22ع23ع24ع

/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	34

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
س1	87,44	382,381	,459	,923
س2	87,52	383,434	,439	,923
س3	86,92	375,059	,592	,922
س4	87,11	370,856	,713	,920
س5	87,00	376,820	,620	,922
س6	86,48	370,680	,589	,921

7س	86,29	376,439	,465	,923
8س	86,95	377,981	,474	,923
9س	87,03	374,360	,587	,922
10س	87,03	368,786	,756	,920
1ع	86,48	385,762	,270	,925
2ع	86,50	373,303	,609	,921
3ع	86,56	374,250	,539	,922
4ع	87,13	376,934	,499	,923
5ع	87,23	384,669	,231	,927
6ع	85,65	381,151	,303	,926
7ع	86,11	383,380	,341	,924
8ع	86,08	385,715	,266	,926
9ع	86,68	370,025	,608	,921
10ع	86,82	371,558	,514	,923
11ع	87,02	378,180	,497	,923
12ع	86,66	384,818	,326	,925
13ع	87,13	374,377	,530	,922
14ع	86,06	377,012	,514	,922
15ع	86,85	380,618	,364	,924
16ع	87,23	379,292	,462	,923
17ع	85,74	385,080	,320	,925
18ع	86,92	368,174	,658	,921
19ع	86,79	369,447	,675	,921
20ع	86,52	372,582	,645	,921
21ع	86,29	376,439	,465	,923
22ع	86,95	377,981	,474	,923

23ع	87,03	374,360	,587	,922
24ع	87,03	368,786	,756	,920

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
1ع	62	2,89	1,132
2ع	62	2,87	1,048
3ع	62	2,81	1,128
4ع	62	2,24	1,082
5ع	62	2,15	1,377
6ع	62	3,73	1,357
7ع	62	3,26	1,085
8ع	62	3,29	1,151
9ع	62	2,69	1,182
10ع	62	2,55	1,302
11ع	62	2,35	1,026
12ع	62	2,71	1,030
13ع	62	2,24	1,141
14ع	62	3,31	1,049
15ع	62	2,52	1,198
16ع	62	2,15	1,038
17ع	62	3,63	1,028
18ع	62	2,45	1,169
19ع	62	2,58	1,095
20ع	62	2,85	1,022
21ع	62	3,08	1,178

ع22	62	2,42	1,080
ع23	62	2,34	1,039
ع24	62	2,34	1,007
N valide (liste)	62		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س1	62	1,94	,885
س2	62	1,85	,865
س3	62	2,45	1,003
س4	62	2,26	,991
س5	62	2,37	,891
س6	62	2,89	1,189
س7	62	3,08	1,178
س8	62	2,42	1,080
س9	62	2,34	1,039
س10	62	2,34	1,007
N valide (liste)	62		

Ecart type	Moyenne	N	نوع	
2,99348	10,7333	30	خاص	تفويض السلطة
2,92652	10,6250	32	عام	
3,21634	12,0000	30	خاص	التدريب
3,24037	11,8750	32	عام	
2,78522	10,0333	30	خاص	امتلاك المعرفة
2,81109	9,9688	32	عام	
3,39100	10,4667	30	خاص	الاستقلالية في اتخاذ

3,37388	10,3125	32	عام	القرارات
3,16155	12,0667	30	خاص	التحفيز
3,12492	11,9063	32	عام	
1,13512	7,4333	30	خاص	فرق العمل
1,16354	7,5313	32	عام	
6,08833	23,9667	30	خاص	الرضا الوظيفي
6,07347	23,6250	32	عام	
11,48292	62,7333	30	خاص	التمكين
11,44900	62,2188	32	عام	

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
تفويض السلطة	Hypothèse de variances égales	,010	,921	,144	60	,886	,10833	,75200	-1,39588	1,61255
	Hypothèse de variances inégales			,144	59,537	,886	,10833	,75255	-1,39724	1,61391
التدريب	Hypothèse de variances égales	,002	,963	,152	60	,879	,12500	,82054	-1,51632	1,76632
	Hypothèse de variances inégales			,152	59,798	,879	,12500	,82034	-1,51603	1,76603

امتلاك المعرفة	Hypothèse de variances égales	,020	,889	,091	60	,928	,06458	,71122	-	1,35807	1,48723
	Hypothèse de variances inégales			,091	59,810	,928	,06458	,71100	-	1,35773	1,48690
الاستقلالية في اتخاذ القرارات	Hypothèse de variances égales	,013	,910	,179	60	,858	,15417	,85952	-	1,56512	1,87346
	Hypothèse de variances inégales			,179	59,702	,858	,15417	,85966	-	1,56559	1,87392
التحفيز	Hypothèse de variances égales	,000	,983	,201	60	,841	,16042	,79866	-	1,43713	1,75797
	Hypothèse de variances inégales			,201	59,644	,842	,16042	,79896	-	1,43794	1,75877
فرق العمل	Hypothèse de variances égales	,151	,699	-	60	,739	-,09792	,29223	-	-,68245	,48662
	Hypothèse de variances inégales			-	59,900	,739	-,09792	,29199	-	-,68200	,48617
الرضا الوظيفي	Hypothèse de variances égales	,000	,987	,221	60	,826	,34167	1,54529	-	2,74938	3,43271
	Hypothèse de variances inégales			,221	59,723	,826	,34167	1,54542	-	2,74992	3,43326

