

أثر التمكين النفسي على الرضا الوظيفي في مؤسسات النقل العام - دراسة حالة مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة -  
The Impact of Psychological Empowerment on Job Satisfaction in Public transport enterprises,  
- Case study of ETUST-Tebessa -

شوقي جدي<sup>1</sup>، الحاج عرابة<sup>2</sup>، نور الدين مزهودة<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة العربي التبسي-تبسة (الجزائر)، (ch.djeddi@univ-tebessa.com)

<sup>2</sup> جامعة قاصدي مرباح-ورقلة (الجزائر)، (araba.hadj@gmail.com)

<sup>3</sup> جامعة قاصدي مرباح-ورقلة (الجزائر)، (nmezhouda@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2021/05/04؛ تاريخ القبول: 2021/05/20؛ تاريخ النشر: 2021/07/10

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين النفسي بأبعاده (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية والأثر) على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة. وقد تم الاعتماد على استبيان وزع على عينة مكونة من (75) عامل، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وبرنامج (AMOS) في تحليل بياناته. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر معنوي موجب للتمكين النفسي الذي فسر ما نسبته (74.7%) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وفي الأخير تم تقديم جملة من التوصيات المهمة.

**الكلمات المفتاح:** التمكين النفسي؛ الرضا الوظيفي؛ مؤسسات النقل العام؛ مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري، تبسة.

**تصنيف JEL:** M12؛ M54

**Abstract:** The present study aims to identify the effect of psychological empowerment in its dimensions (meaning, competence, self-determination and impact) on the job satisfaction of ETUST employees of Tébéssa. A questionnaire was distributed on a sample of (75) workers, with the use of (SPSS) and the (AMOS) programs. The study confirmed a significant statistical impact of psychological empowerment, which explained (74.7%) of the variation in the level of job satisfaction among the employees.

**Keywords:** Psychological Empowerment; Job Satisfaction; Public Transport Enterprises; ETUST Tébéssa.

**Jel Classification Codes:** M54; M12.

\* المؤلف المرسل

## I - تمهيد:

تعتبر منظمات القرن الحادي والعشرون استثنائية بكل المقاييس، ولا تعد هاته الاستثنائية وليدة الصدفة بل ترجع لكونها تنشط في عصر استثنائي هو الآخر؛ يتسم بحالة من التطور السريع والتحول العميق والتغيير المستمر في جميع مجالات الحياة. وهذا ما غير من نوع وحجم تطلعات وتوقعات الموظفين واحتياجات وتوقعات العملاء. كما تطورت طريقة إدارة المورد البشري في كثير من منظمات الأعمال، نتيجة قيام المديرين بالبحث المستمر في الطرق والممارسات السلوكية والتنظيمية الحديثة التي تهتم بالتمكين النفسي للعمال ورضا الأفراد.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

تسعى شركات النقل العمومي في الجزائر إلى تحسين خدمات النقل المقدمة للمواطنين، بهدف تحسين مستويات الرفاه الاقتصادي والمعيشي لأفراد المجتمع؛ ولا شك أن تحقيق هذه المهمة يتطلب أن يتمتع العنصر البشري في مؤسسة النقل الحضري بالرضا الوظيفي. ومن هذا الواقع، وتأسيساً على ما سبق، فإن المؤسسة محل الدراسة - شأنها شأن مؤسسات النقل العام الأخرى - مطالبة برفع مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين لديها لضمان تحقيق أهدافها بأفضل النتائج، من خلال تبني مدخل التمكين النفسي. وبناءً على ما تقدم، فإنه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر التمكين النفسي على الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة حسب وجهة نظر العمال؟

### 2.1. الأسئلة الفرعية:

- استناداً إلى ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:
- ما مستوى التمكين النفسي الذي يشعر به عمال مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة؟
  - ما مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة؟
  - هل يوجد أثر للتمكين النفسي على مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة حسب وجهة نظر العمال؟

### 3.1. فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفرضية الرئيسة التالية: يوجد أثر إيجابي معنوي للتمكين النفسي على مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة حسب وجهة نظر العمال؟.

وانطلاقاً منها يمكن أن نقوم بصياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر إيجابي معنوي موجب لبعد المعنى على مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة من وجهة نظر العمال؛
- يوجد أثر إيجابي معنوي موجب لبعد الكفاءة على مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة من وجهة نظر العمال؛
- يوجد أثر إيجابي معنوي موجب لبعد الاستقلالية على مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة من وجهة نظر العمال؛
- يوجد أثر إيجابي معنوي موجب لبعد الأثر على مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة من وجهة نظر العمال.

### 4.1. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي ستتم دراستها؛ فالتمكين النفسي يعتبر أحد أبرز المتغيرات السلوكية الحديثة، كما يعتبر الرضا الوظيفي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات الأعمال بشكل عام. كما تقدم الدراسة الحالية للمسؤولين ولصناع القرار بالمؤسسة محل الدراسة إطاراً علمياً يمكن من خلاله الإلمام بمتغيرات الدراسة.

### 5.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين النفسي والأثر الذي يؤديه في شعور العاملين بالرضا الوظيفي نظرياً من خلال استعراض أهم النماذج والأبحاث في الموضوع. كما تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من مدى إدراك عمال مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة لأبعاد التمكين النفسي و مدى شعورهم بالرضا الوظيفي، كما تهدف إلى قياس ومعرفة أثر التمكين النفسي بأبعاده المختلفة على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العمال.

6.1. أنموذج الدراسة: يظهر من خلال الشكل 1.

7.1. الدراسات السابقة:

1.7.1 - دراسة (Al-Makhadmah, Al Najdaw, & Al-Muala, 2020) بعنوان "تأثير التمكين النفسي على أداء الموظفين في قطاع الفنادق من فئة الأربع وخمس نجوم في المنطقة السياحية في البحر الميت بالأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين النفسي ومدى تأثيره في أداء الموظفين في قطاع الفنادق بالأردن. وقد اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على أبعاد التمكين النفسي المتمثلة في: المعنى، التأثير، الكفاءة والاستقلالية، كما استخدم الباحثون استبيان تم تطويره ثم توزيعه على عينة تبلغ (200) موظفا عاملا في (6) فنادق خمس نجوم و(3) فنادق أربع نجوم. وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج متباينة تشير إلى أن بعدي المعنى والاستقلالية لهما أثر على أداء الموظفين، في حين أن بعدي التأثير والكفاءة ليس لهما أثر على أداء الموظفين. كما أوصت هذه الدراسة بضرورة التركيز على تمكين موظفي الفنادق الأردنية المختارة لتحقيق أهدافها.

7.1. 2- دراسة (حمدي، أ.، 2019) بعنوان "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بولاية الأغواط".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على الرضا الوظيفي، حيث قام الباحث بالاعتماد على مقياس سبريتزر (Spreitzer, 1995) للتمكين النفسي المكون من أربع أبعاد: المعنى، الكفاءة، الاستقلالية والتأثير، واعتمدت هذه الدراسة على نموذج أورغان (Organ, 1993) في قياس سلوك المواطنة التنظيمية. كما قام الباحث باختيار عينة عشوائية بلغت (137) عاملا، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الشعور بالتمكين النفسي والمواطنة التنظيمية كان مرتفعا إجمالا، وأظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين النفسي ما عدى بعد الاستقلالية لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

7.1. 3- دراسة (Wang & Lee, 2009) جاءت بعنوان "التأثيرات التفاعلية لأبعاد التمكين النفسي على الرضا الوظيفي بالتطبيق على موظفي شركات تنشط في شمال شرقي الولايات المتحدة"؛ حيث أعتمد الباحثان في هذه الدراسة على استخدام البيانات التي تم جمعها من عينة تبلغ (485) موظفا في منظمات أمريكية محلية تعمل في مجالات تقديم الخدمات، تجارة التجزئة، خدمات التوزيع، مؤسسات بحثية ومؤسسات تعمل في مجال التصنيع. وقد توصل الباحثان إلى وجود أثر مثير للاهتمام بين الأبعاد الأربع للتمكين النفسي في الرضا الوظيفي.

8.1- الإطار النظري للدراسة:

1.8.1 - التمكين النفسي: ظهر مفهوم التمكين في الربع الأخير من القرن الماضي تقريبا كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة والذي يعطي اهتمام أكبر إلى دور الموارد البشرية في المنظمة (أبازيد، 2010، صفحة 499)، ويعتبر التمكين بمعناه العام عملية السماح والدفع بالموظفين إلى التفكير، التصرف، الرقابة على العمل واتخاذ القرار بشكل ذاتي (Singh & Dixit, 2011, p. 588) وله مدخلين رئيسيين؛ يركز الأول على دراسة العوامل والعناصر التنظيمية التي تهدف إلى تفويض أكبر للسلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأدنى ويسمى "بالمدخل الهيكلي للتمكين". أما المدخل الثاني للتمكين يسمى بالتمكين النفسي (psychological empowerment)؛ حيث يقوم رواد هذا المدخل النفسي بالتركيز على الحالة الذهنية للأفراد العاملين والاهتمام بمواقف الأفراد وتوجهاتهم تجاه وظائفهم في مكان العمل. كما يلعب كلا المدخلان دورا مهما في تطوير النظرية العامة للتمكين في المنظمات (Al-Makhadmah, Al Najdaw, & Al-Muala, 2020, p. 897) ولقد اكتسب مفهوم التمكين النفسي قبولا كبيرا وانتشارا واسعا لدى كل من الدارسين والمهتمين بعلم الإدارة (Wang & Lee, 2009, p. 271) ، ويركز هذا المدخل على الحالة النفسية للفرد وليس على الظروف والممارسات التنظيمية والإدارية التي تساعد على التمكين في بيئة العمل (حمدي، 2015، صفحة 28). ويتمحور هذا الأسلوب حول الفرد ويسمى بتمكين الذات (الوادى، 2012، صفحة 19)، ويشتمل على مجمل تصورات الموظفين تجاه سلوك رؤسائهم (Pelit & Yüksel, 2011, p. 786) ، كما يهتم هذا المنظور النفسي للتمكين على الأبعاد الإدراكية أو النفسية للتمكين (Liden , Wayne , & Sparrowe , 2000, p. 408).

1.8.1. 1- تعريف التمكين النفسي: يعتبر كل من كونغر و كانغو (Conger and Kanungo, 1988) من الباحثين الأوائل الذين اهتموا بدراسة التمكين النفسي، ويريان بأنه يتمثل في: "عملية تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية (self-efficacy) لدى أفراد المنظمة؛ من خلال تحديد العوامل المسببة للعجز والعمل على تهيئتها عبر الممارسات التنظيمية الرسمية والأساليب غير الرسمية". ولا يتعد "ملحم" عن هذا

التعريف إذ اعتبر التمكين من ناحية نفسية على أنه "مفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والافتقار" (ملحم، 2006، صفحة 38) ويرى كل من توماس وفيلتهاوسان "التمكين النفسي يتجاوز المفهوم الضيق الذي اقترحه كل من كونغر و كانيغو المقتصر على البعد الوحيد المتمثل في الفعالية الذاتية؛ بل هو مفهوم واسع نسبياً متعدد الأبعاد يهتم بالتركيز على زيادة الدافع الداخلي (الذاتي) لأداء الفرد لمهامه ويمكن تفسيره من خلال أربع أبعاد إدراكية تشمل: المعنى، الكفاءة، التأثير، وحرية التصرف (الاستقلالية)، وهي تعكس توجه وإدراك الفرد نحو دوره في العمل". (Spreitzer, 1995, p. 1443) (Thomas & Velthouse, 1990, p. 671)

#### 1.8.1.2- أبعاد التمكين النفسي:

قام تسبريتز (Spreitzer) بدراسة مرجعية سنة 1995 هدفت إلى التحقق من تطبيق النموذج الإدراكي للتمكين النفسي الذي قدمه كل من توماس وفالتهوس سنة 1990 وقد نجحت في تطوير وتحقيق مقياس عام لتقييم الأبعاد الإدراكية الأربعة للتمكين النفسي؛ حيث يحظى هذا المقياس المرجعي بقبول كبير لدى الباحثين والممارسين. وتتمثل هذه الأبعاد (المدركات) في ما يلي:

- **المعنى (Meaning):** يعني مدى شعور الفرد بأن العمل الذي يقوم به جدير بالاهتمام، وله قيمة، كما يتوافق مع نظام القيم لديه، ولا يتعارض مع معتقداته (حمدي أ.، 2019، صفحة 56). كما ينطوي على مدى وجود تطابق بين متطلبات العمل وكل من معتقدات، قيم

وسلوك العامل (Spreitzer, 1995, p. 1443)؛

- **الكفاءة (Competence):** وتسمى أيضاً "الفعالية الذاتية" (self-efficacy) وتعني إيمان العامل بقدرته على أداء مهامه بمهارة (Spreitzer, 1995, p. 1443)، وتتحقق الكفاءة لدى العامل عندما يدرك قدرته على إنجاز المهام التي توكل إليه بنجاح ومهارة عالية، اعتماداً على خبرته ومهاراته ومعارفه (البناء و الخفاجي ، 2014، صفحة 41). ويساعد الشعور بالكفاءة على تعزيز ثقة الأفراد بقدرتهم على الانخراط في الأنشطة داخل مكان العمل، والنجاح في المهام الموكلة إليهم؛

- **الاستقلالية (Self-determination):** يقصد بها شعور الفرد بالحرية في اختيار كيفية أداء عمله (حمدي أ.، 2019، صفحة 56)، وتعني زيادة حرية العاملين في خياراتهم، وانتقاء أساليب عملهم، والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

- **التأثير (Impact):** يعبر عن مدى قدرة تأثير الفرد على المخرجات الإستراتيجية، العملية والإجرائية في العمل (Spreitzer, 1995, pp. 1443-1444) وهذا يعني "إدراك الفرد أن لديه تأثيراً على نشاطات عمله وأنه يؤثر في سياسات وقرارات المنظمة والتي تتعلق بعمله" (أبازيد، 2010، صفحة 501). يشير التأثير أيضاً إلى "قوة شخصية الموظفين في بيئة عملهم ومدى استخدام قدراتهم ومهاراتهم لمواجهة تحديات المهنة والتنظيمية فيها (Al-Makhadmah, Al Najdaw, & Al-Muala, 2020, p. 898)

#### 1.8.1.2- الرضا الوظيفي:

##### 1.2.8.1- تعريف الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد المواضيع الأكثر شيوعاً والأكثر بحثاً في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي بشكل عام. ويصعب نظرياً إيجاد تعريف موحد للرضا الوظيفي؛ نظراً للطبيعة الإنسانية والنفسية للعاملين فما يمكن أن يكون رضا لموظف قد يكون عدم رضا لموظف آخر. كما أن الرضا الوظيفي قد يتعلق ببيئة العمل أو يرتبط بالعمل في حد ذاته (Elnaga & Imran, 2014, p. 15). يُعرف لوك (1976) الرضا الوظيفي بأنه: "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرة العمل". (Wang & Lee, 2009, p. 274) أما الرضا الوظيفي عند هوبوك (Hoppock) يعبر عن: "مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد العامل يقول بصدق إنني راضي في وظيفتي (الصيرفي، 2007، صفحة 131). وأشار حمدي (2015، صفحة 550) إلى أن الرضا الوظيفي عبارة عن "حالة شعورية لدى الفرد تنتج من خلال إدراكه لجملة من المحددات الداخلية والخارجية للعمل، تأتي نتيجة خبرته في العمل أو من خلال تقييمه لوظيفته". ويرى بيتر دراكر أن "الفرد ربما يشعر بالرضا عن وظيفته لأنها تشعره بأنه ينجح فعلاً، وقد يشعر بعدم الرضا عنها لأنه منفصل عنها، وقد يشعر بعدم الرضا أيضاً لرغبته في أداء وظيفة أفضل، أو تحسين عمله أو عمل مجموعته، أو لرغبته في فعل أشياء أكبر وأفضل" (دراكر، 2013، صفحة 348) كما يعرف الرضا على أنه: "ردة فعل انفعالية تنشأ لدى الموظف نحو المهام التي يقوم بها أو اتجاه العوامل الخارجية المحيطة بالعمل" (الزعي، 2010، صفحة 101).

1.2.8.1.2- قياس الرضا الوظيفي: يتم قياس الرضا عن العمل بطرق مختلفة، كما تم تطوير مجموعة من المقاييس العالمية له، ومن أهمها مقياس "وور" (Warr) وزملائه للرضا الوظيفي الذي تم تطويره في جامعة شيفيلد ببريطانيا عام 1979، يتكون من 15 فقرة تقيس الرضا الوظيفي

العام (Overall Job Satisfaction)، ويقسم هذا المقياس إلى مقياسين فرعيين؛ الأول يهتم بالرضا الوظيفي الخارجي أو المادي (Extrinsic Satisfaction) يتكون من ثماني فقرات، تقيس مقدار الرضا حول العوامل المحيطة التي ليس لها علاقة بمهام العمل مثل: الأجر، فرص الترقية، العلاقات الاجتماعية. أما المقياس الفرعي الثاني فيسمى بالرضا الوظيفي الخارجي أو المعنوي (Intrinsic Satisfaction)، يتكون من سبع فقرات، تقيس ردود الأفعال النفسية حول أمور تتعلق بمهام العمل مثل: التنوع في مهام العمل، الاستقلالية، مدى استخدام المهارات والقدرات. وعلى الرغم من أن مقياس وور (Warr) 1979 مضى عليه أكثر من 40 عام إلى أنه مازال يتمتع باستخدام واسع وبيانات مرجعية محدثة باستمرار حيث تم إصدار جديده محدث له سنة 2007. كما يعتبر هذا المقياس أحد أهم المقاييس العالمية للرضا الوظيفي الذي يتمتع بالرصانة العلمية وسهولة التطبيق (15فقرة فقط) (الزعيبي، 2010، الصفحات 102-104). وهذا ما أدى إلى الاعتماد على هذا النموذج في هذه الدراسة لقياس الرضا الوظيفي العام لتوافقه مع إشكالية الدراسة.

**3.8.1 - التمكين النفسي والرضا الوظيفي:** أقر كثير من المختصين بوجود علاقة بين التمكين والرضا الوظيفي (Saif & Saleh, 2013, p. 255) كما يرى آخرون أن التمكين يؤدي إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين، وتحسين نظرهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل وهذا ما يؤدي إلى زيادة الشعور بالرضا الوظيفي (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2006, p. 165)، كما اتفق الباحثون والعلماء على أن التمكين النفسي يمس الحالة الذهنية للموظفين؛ سيؤدي هذا إلى تحسن مستوى الرضا، كما توصلوا إلى أن التمكين النفسي للموظفين يرتبط بشكل كبير بالرضا الوظيفي ويتنبأ به (Sun, 2016, p. 586).

## II - الطريقة والأدوات :

**1.3. منهج الدراسة:** قامت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتضمن إجراء المسح المكتبي بالرجوع إلى المراجع والمصادر في إعداد الإطار النظري للدراسة، والمنهج التحليلي الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) التي تم تطويرها بالاعتماد على الدراسات السابقة الخاصة بكل من التمكين النفسي والرضا الوظيفي، وبعد ذلك توزيعها على أفراد العينة الإحصائية ثم تحليلها إحصائياً بالاعتماد على تقنيات الإحصاء الوصفي، وطريقة التحليل العاملي التوكيدي والنماذج الهيكلية-البنيائية (SEM) وتقنية تحليل المسار (PathAnalysis) المتوفرة على البرنامج الإحصائي AMOS.

**2.3. مجتمع وعينة الدراسة:** يمثل مجتمع الدراسة الميدانية في جميع العاملين في مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري بولاية تبسة، والبالغ عددهم الإجمالي (176) عاملاً. قد بلغ عدد الاستبيانات التي تم توزيعها (88) استبانة، تم استرداد (86) استبانة منها، وقد تم استبعاد (13) استبانة لعدم صلاحيتها بسبب عدم اكتمال تعبئتها من المستجيبين والقيم المتطرفة في الإجابات، وبالتالي أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (73) استبانة، بنسبة (82%) من مجموع الاستبيانات الموزعة. وفيما يلي وصف للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية).

يلاحظ من خلال الجدول (1) أن نسبة الذكور بلغت 86.3% من إجمالي العينة في حين بلغت نسبة الإناث 13.7%، نتيجة منطقية تعكس طبيعة العمل في المؤسسة. أما بالنسبة لمتغير العمر، يلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة كانوا من فئة 30-40 سنة بنسبة 47.9%. وفيما يخص متغير المستوى الوظيفي، نجد أن أغلب أفراد العينة من فئة عون تنفيذ 61.7% ثم تأتي فئة عون تحكم بنسبة 24.6% وفي الأخير فئة الإطارات بنسبة 13.7%، وهذا أمر منطقي لمثل هذا النوع من المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على سائقي وقابضي الحافلات بالإضافة إلى أعوان الصيانة والأمن. أما متغير سنوات الخبرة المهنية، فنرى أن أغلب أفراد العينة من فئة 5-10 سنة بنسبة 53.4% وهي نتيجة منطقية لأن المؤسسة محل الدراسة انطلقت في النشاط بتاريخ 16 جانفي 2009.

**3.3. أداة الدراسة:** بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها والمقاييس التي استخدمتها، تم القيام ببناء استبانة، اشتملت على ثلاث محاور، تضمن المحور الأول المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة وهي: (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي والخبرة المهنية)، وتضمن المحور الثاني الفقرات المتعلقة بقياس المتغير المستقل للدراسة وهو التمكين النفسي بالاعتماد على المقياس الذي طورته (Spreitzer, 1995, pp. 1464-1465)، واستخدمه حمدي (حمدي أ.، 2019) الذي يتكون من 12 فقرة موزعة على الأبعاد التالية: (المعنى: من فقرة 1 إلى 3)، (الكفاءة: من 4 إلى 6)، (الاستقلالية: من 7 إلى 9)، (التأثير: من 10 إلى 12). هذا وقد استخدم مقياس ليكارت (Likert Scale) خماسي التدرج بوزن نسبي (1-2-3-4-5) بمنح للإجابات (موافق بشدة-موافق-محايد-غير موافق-غير موافق بشدة) بالنسبة لمتغير التمكين النفسي. أما المحور الثالث فقد احتوى الفقرات الخاصة بقياس المتغير التابع للدراسة وهو الرضا الوظيفي؛ حيث تم الاعتماد على مقياس وور (Warr) 1979 الذي يتكون من 15 فقرة، وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale) خماسي

التدرج بوزن نسبي (1-2-3-4-5) يمنح للإجابات (راضي بشكل كبير-راضي-غير متأكد-غير راضي-راضي بشكل كبير) لقياس درجة الشعور بالرضا الوظيفي.

**4.3. ثبات أداة الدراسة:** تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الأداة (الاستبانة) بين فقرات الاستبانة، وكانت النتائج كالآتي: نلاحظ من الجدول رقم (2) أن معامل الثبات العام ألفا كرونباخ بلغ (0.776) لإجمالي محاور الدراسة، وهي نسب مقبولة لأغراض البحث العلمي لكونها تتجاوز (0.70) كحد أدنى للثبات (Cortina, 1993, p. 101)، مما يدل على أن الاستبانة يتمتع بدرجة مقبولة جدا من الثبات، وعليه يمكن الاعتماد على هذه الأداة في التطبيق الميداني للدراسة.

**5.3. التحقق من صدق أداة القياس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي:** يتم خلال هذه المرحلة التأكد من أن الأداة تقيس حقيقة المفهوم المراد قياسه (بوروقعة و عكاشة، 2020، صفحة 955) ولاختبار صدق المقياس يتم إجراء التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) للمقاييس المستخدمة في الدراسة بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (AMOS v22)، من خلال التطرق المعنوية معاملات التشعب الخاصة بالعبارات المكونة للمقياس وأبعاده، والتأكد من مدى التمايز وجود مطابقة النموذج النظري المفترض الذي تم اعتماده في ضوء المرجعية النظرية المفسرة، للبيانات الحقيقية.

**1.5.3. صدق مقياس التمكين النفسي:** يوضح الشكل أدناه، نموذج قياس عاملي رباعي من الدرجة الأولى خاص بمتغير التمكين النفسي الذي يتكون من 12 فقرة (متغير مشاهدة) ضمن أربع أبعاد (متغيرات كامنة).

**1.1.5.3. الصدق التقاربي لمقياس التمكين النفسي:** يشير إلى مدى تقارب فقرات المتغير أو البناء مع بعضها البعض لتمثيل البعد (المتغير) نفسه، ويتم اختبار التقارب من خلال فحص قيم تشعبات الفقرات على عواملها الكامنة (الأبعاد/المتغير)، فكلما كانت التشعبات المعيارية (CV) قريبة من الواحد كان هناك صدق تقاربي مع قيمة دنيا (0.4) (جفال، 2019، صفحة 132). وتشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي في الشكل (2)، إلى أن أغلب معاملات التشعب المعيارية (CV) الظاهرة على السهم الخاصة بالفقرات المكونة لمقياس التمكين النفسي والموزعة على أبعاده الأربع كانت أكبر من الحدود الدنيا المسموح بها (0.4) للتحليل العاملي التوكيدي. مما يؤكد صدق مقياس التمكين النفسي المفترض واحتفاظه ببنائه العملية المكونة من الأبعاد التالية (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، الأثر).

**2.1.5.3. الصدق التمايزي لمقياس التمكين النفسي:** يستخدم كمؤشر لمعرفة الدرجة التي تختلف (تتمايز) فيها الفقرات (المتغيرات) عن بعضها البعض؛ بمعنى أن تكون الفقرة متقاربة مع البعد الذي تقيسه وتتباعده عن الأبعاد الأخرى، وله أكثر من طريقة لاختباره؛ وينصح بأن لا تتجاوز قيم الارتباط بين الفقرات (الأبعاد) عتبة 0.9 حتى يتحقق الصدق التمايزي (جفال، 2019، صفحة 133) ومن خلال الشكل 2، يتبين تحقق هذا الشرط..

**3.1.5.3. جودة مطابقة مقياس التمكين النفسي:** يتم اختبار جودة المطابقة للنموذج مما يساعد في معرفة معقولية وصلاحيته النموذج الفرضي ومطابقته مع بيانات العينة في الواقع الميداني. وبالرجوع إلى قيم مؤشرات جودة تطابق النموذج مع البيانات في الشكل 2 التي كانت كما يلي: مستوى الدلالة ( $p=0.140 > 0.05$ )، مربع كاي المعياري ( $CMIN/DF=1.221 < 5$ )، مؤشر المطابقة المقارن ( $CFI=0.966 > 0.90$ )، مؤشر توكر- لويس ( $TLI = 0.953 > 0.90$ )، مؤشر رمسي ( $RMSEA = 0.055 < 0.08$ )، وبناءً على النتائج السابقة يمكن القول أن نموذج التمكين النفسي الرباعي محل الدراسة يحتفظ بمؤشرات حسن مطابقة كافية لاعتماده، ويتمتع بقدر كبير من الصدق.

**1.3.5. صدق مقياس الرضا الوظيفي:** يوضح الشكل أدناه، نموذج قياس عاملي من الدرجة الأولى خاص بمتغير الرضا الوظيفي العام الذي يتكون من 15 فقرة (متغير مقياس) ضمن بعد واحد (متغير كامن). وهو مستوفي لمؤشرات جودة التطابق بعد أن تم إجراء تعديلات من خلال حذف الفقرات (JE2, JE6, JE8) الخاصة بالرضا الخارجي والفقرة (JE8) الخاصة بالرضا الداخلي بسبب ضعف التأثير وعدم معنويتهم في النموذج، لتبقى 11 فقرة كما هو موضح في الشكل 3 أدناه.

**1.2.5.3. الصدق التقاربي لمقياس الرضا الوظيفي:** تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي في الجدول أعلاه، إلى أن القيم الانحدارية (التشعب) كانت أكبر من الحدود الدنيا المسموح بها (0.4). وهذا ما يدل على أن مقياس الرضا الوظيفي في النموذج المعدل أعلاه صالح لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة.

**1.2.5.3. جودة مطابقة مقياس الرضا الوظيفي:** يبين الشكل 3 أعلاه بأن قيم مؤشرات جودة تطابق النموذج مع البيانات كما يلي: مستوى الدلالة ( $p=0.271 > 0.05$ )، مربع كاي المعياري ( $CMIN/DF=1.122 < 5$ )، مؤشر المطابقة



المقارن ( $CFI=0.984>0.90$ )، مؤشر توكر-لويس ( $TLI = 0.979>0.90$ )، مؤشر رمسي ( $RMSEA = 0.041<0.08$ )، وبناء على النتائج السابقة يمكن القول أن نموذج الرضا الوظيفي المعدل الخاص بالدراسة يحتفظ بمؤشرات حسن مطابقة كافية لاعتماده، وقد أتاحت الفرصة لإجراء تعديل من شأنه تحسين النموذج، أسفر عن إنتاج النموذج المعدل في الشكل 3.

### III- النتائج ومناقشتها :

**1.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة الدراسة):** في ما يأتي عرض لنتائج الإحصاء الوصفي للبيانات بهدف الإجابة على التساؤلات التي تم طرحها في هذه الدراسة؛ وذلك باستخدام قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مع الأخذ بعين الاعتبار التدرج في المقياس (لاحظ الجدول رقم 3).

يتضمن هذا الجزء من الدراسة عرض نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة للكشف على اتجاهاتهم نحو التمكين النفسي بأبعاده والرضا الوظيفي العام.

من خلال نتائج الجدول رقم 4 نلاحظ أن نتائج متوسطات أبعاد التمكين النفسي محصورة بين (3.65-4.03)، مما يدل على اتفاق كبير على وجود شعور منخفض للتمكين النفسي بشكل عام لدى أفراد عينة الدراسة، أما بالنسبة لمتغير الرضا الوظيفي سجل متوسط قدره (3.77) مما يدل على انخفاض الشعور به من وجهة نظر العمل.

**2.4 النموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية:** بعد أن تم التأكد من دلالات الصدق والثبات لنموذج القياس، والتأكد من مطابقة نموذج القياس الخاص بمتغيرات الدراسة بصورة مستقلة، تم توحيدها في نموذج هيكلي (**Structural model**)، بهدف الإجابة عن الفرضية الرئيسية الخاصة بالتحقق من الأثر بين المتغير المستقل (التمكين النفسي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي). والشكل رقم 4 يوضح النموذج الهيكلي الأولي لمتغيرات الدراسة.

من خلال الشكل 4 يلاحظ بأن قيم مؤشرات جودة تطابق النموذج معاً للبيانات سجلت القيم التالية: مستوى الدلالة ( $p=0.006<0.05$ )، مربع كاي المعياري ( $CMIN/DF=1.44<5$ ) مؤشر المطابقة المقارن ( $CFI=0.948>0.90$ )، مؤشر توكر-لويس ( $TLI=0.933>0.90$ )، مؤشر رمسي ( $RMSEA = 0.078<0.08$ )، وبناءً على النتائج السابقة يمكن القول أن النموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية يسجل مؤشرات حسن مطابقة مقبولة إجمالاً، وكافية لاعتماده.

**3.4 النموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية:** بعد أن تم التأكد من دلالات الصدق والثبات لنموذج القياس، والنموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية، سيتم التطرق للنموذج الهيكلي الخاص بالتحقق من الأثر بين الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، الأثر) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي). والشكل رقم 5 يوضح النموذج الهيكلي لفرضيات الدراسة الفرعية.

**5. اختبار فرضيات الدراسة:** يتم في هذه الخطوة الاستعانة بأسلوب تحليل المسار (**Path Analysis**) المتوفر في برنامج التحليل الإحصائي (AMOS) للتأكد من صحة الفرضيات.

**1.5 اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية:** في ظل نتائج النموذج الهيكلي للدراسة الموضح في الشكل 4، يبين الجدول رقم 5 مخرجات نتائج اختبار معامل تحليل الانحدار (تحليل المسار) بين التمكين النفسي بشكل إجمالي والرضا الوظيفي.

- من خلال الجدول 5، بلغت قيمة معامل المسار (معامل الانحدار المعياري)  $\beta=0.747$  وهي معنوية عند مستوى دلالة ( $p \leq 0.05$ )، كما سجلت قيمة ت ( $CR=8.463$ ) وهي أكبر من 1.96 مما يؤكد على قبول الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على أنه " يوجد أثر إيجابي معنوي للتمكين النفسي في مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة حسب وجهة نظر العمال".

**2.5 اختبار فرضيات الدراسة الفرعية:** في ظل نتائج النموذج الهيكلي للدراسة الموضح في الشكل 5، يبين الجدول رقم 6 مخرجات نتائج اختبار معامل تحليل الانحدار (تحليل المسار) بين أبعاد التمكين النفسي والرضا الوظيفي.

تشير نتائج الجدول رقم 6، إلى أن معامل الانحدار المعياري بين بعد التمكين النفسي المتمثل في "المعنى" يبلغ 0.476 وهو أكبر من 0.4 (الحد الأدنى للقبول) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ( $p \leq 0.05$ )، أما الأبعاد الأخرى للتمكين النفسي المتمثلة في: الكفاءة، الاستقلالية، الأثر، سجلت معاملات انحدار معياري ضعيفة وعلى الترتيب (0.136، 0.138، 0.265) وهي قيم أقل من شرط القطع (0.4) كما أنها ليست معنوية عند مستوى دلالة ( $p \leq 0.05$ ). وبناءً على النتائج السابقة سنقوم بتقديم ملخص لنتائج اختبار الفرضيات كما هو موضح في الجدول رقم 7.

#### IV- الخلاصة :

##### 1.5. النتائج :

- ركزت الدراسة الحالية على تحليل أثر التمكين النفسي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة في (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) في الشعور بالرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة، وقد تم الوصول إلى النتائج التالية:
- مستوى التمكين النفسي: أسفرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لشعورهم بالتمكين النفسي كانت ذات مستوى منخفض؛
  - أشارت نتائج الدراسة إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الرضا كانت ذات مستوى منخفض؛
  - توصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة أسلوب التمكين النفسي المتمثل في (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) لها أثر إيجابي معنوي في مستوى الرضا الوظيفي الذي يشعر به عمال مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة؛

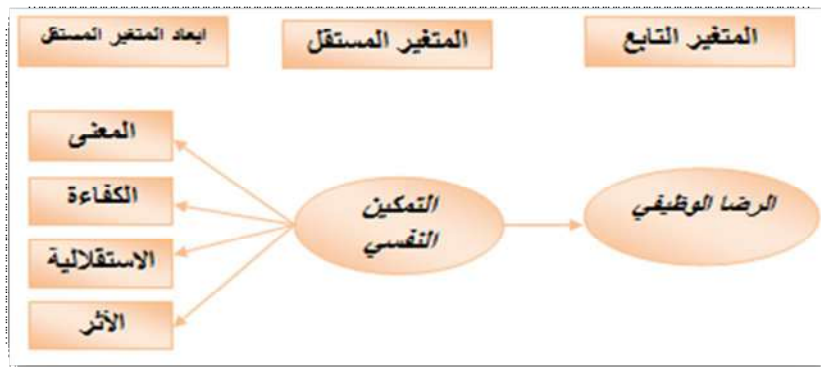
##### 2.5. التوصيات :

في ضوء نتائج الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة توصيات من شأنها تعزيز التمكين النفسي والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة. وهي كالآتي:

- العمل على تصميم الوظيفة بطريقة موضوعية حيث يتم فهم معنى ومحتوى العمل بشكل سهل لكل عمال المؤسسة محل الدراسة؛
- التركيز على إرساء نظام واضح للتقييم يكون مبنيا على الكفاءة حتى يتم الوصول إلى غلق الفجوة بين ما يشعر به العاملون من كفاءة، وما يمتلكونه فعليا؛
- العمل على تثمين المعلومات المرتدة وعلاقتها بالتأثير في جلسات وحلقات عمل من اجل زيادة فرص التأثير؛
- الاهتمام بتزويد العمال بتغذية عكسية عن أدائهم، ومدى نجاحه، وأسلوب تحسينه وتطويره في المستقبل؛
- منح العاملين الاستقلالية في إطار الأهداف العامة للعمل؛
- ضرورة الاستفادة من المقاييس التي تعتمدها الدراسات لتشخيص مستويات التمكين النفسي والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، والعمل على تحسينهما قدر الإمكان؛
- اختبار فرضية الدراسة الحالية ونموذجها في قطاعات الأعمال الأخرى مثل قطاع الاتصالات، قطاع الفنادق، قطاع الصناعة الاستخراجية (الحديد والفوسفات)، قطاع الخدمات العمومية.

- ملاحق :

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات السابقة.



الجدول 1: خصائص عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	الفئات	الخصائص	النسبة %	التكرار	الفئات	الخصائص
61.7	45	عون تنفيذ	المستوى الوظيفي	86.3	63	ذكر	الجنس
24.6	18	عون تحكم		13.7	10	أنثى	
13.7	10	إطار		24.7	18	أقل من 30 سنة	
17.8	13	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية	47.9	35	من 30 إلى 40	العمر
53.4	39	من 05 إلى 10		23.3	17	من 41 إلى 50	
28.8	21	من 10 فأكثر سنة		4.1	3	أكبر من 50 سنة	

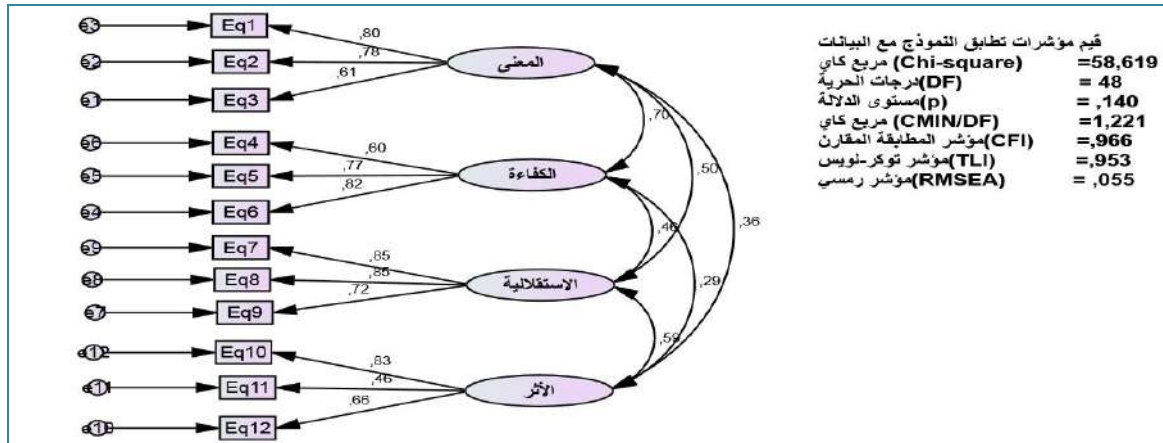
المصدر: تم إعداده بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

الجدول 2: قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات الدراسية

المتغيرات	عدد العبارات	الثبات	الابعاد
التمكين النفسي	3	0.791	المعنى
	3	0.775	الكفاءة
	3	0.636	الاستقلالية
	3	0.789	الآثر
محور التمكين النفسي	12	0.705	
محور الرضا الوظيفي	15	0.843	
جميع المحاور	27	0.776	

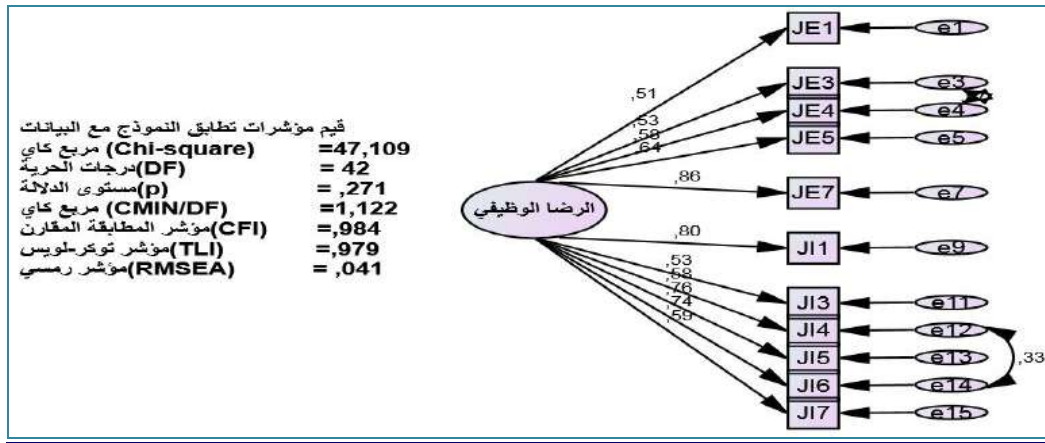
المصدر: تم إعداده بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

الشكل 2: التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التمكين النفسي



المصدر: تم إعداده بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS.

الشكل 3: التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الرضا الوظيفي المعدل



المصدر: تم إعداده بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS.

الجدول 3: المجالات ومستوياتها

المجال	المستوى
[ 5 - 4.2 ]	مرتفع جدا
[ 4.2-3.4 ]	مرتفع
[ 3.4-2.6 ]	متوسط
[ 2.6 - 1.8 ]	منخفض
[ 1.8 - 0 ]	منخفض جدا

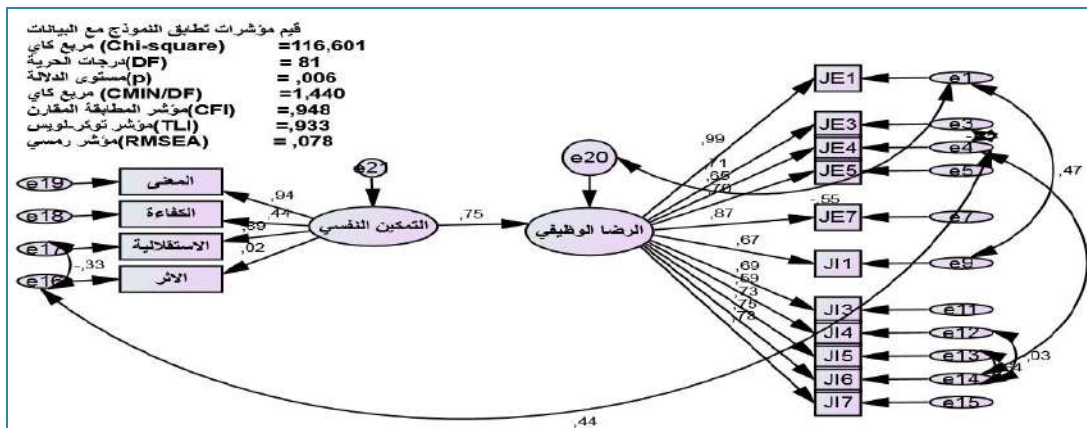
المصدر: من إعداد الباحثين.

الجدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة

المستوى	الانحراف	المتوسط	الأبعاد والمتغيرات
منخفض	0,62	4,03	المعنى
منخفض	0,51	3,92	الكفاءة
منخفض	0,54	3,99	الاستقلالية
منخفض	0,80	3,65	التأثير
منخفض	0,39	3,90	التمكين النفسي الكلي
منخفض	0,58	3,77	الرضا الوظيفي العام

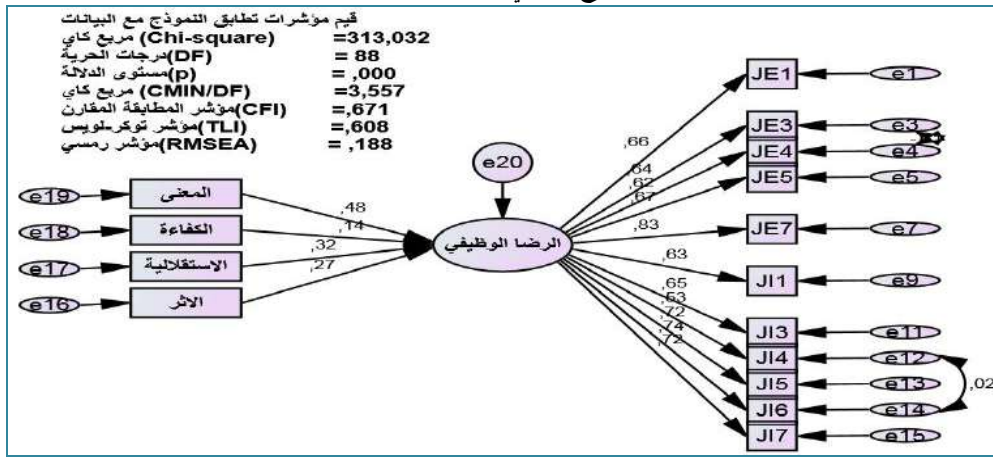
المصدر: تم إعداده بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

الشكل 4: النموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية للدراسة



المصدر: تم إعداده بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS.

الشكل 5: النموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية للدراسة



المصدر: تم إعداده بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS.

الجدول 5: نتائج اختبار معامل تحليل الانحدار بين أبعاد التمكين النفسي والرضا الوظيفي

المسار	التقديرات)	الخطأ	CR	مستوى دلالة
المعنى <-- الرضا	0,747	0,114	8,463	***

المصدر: تم إعداده بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS

الجدول 6: نتائج اختبار معامل تحليل الانحدار بين أبعاد التمكين النفسي والرضا الوظيفي

المسار	التقديرات)	الخطأ	CR	مستوى دلالة
المعنى <-- الرضا	4760,	0910,	4,093	***
الكفاءة <-- الرضا	1380,	0930,	1,396	غير دال
الاستقلالية <-- الرضا	3160,	0950,	2,983	غير دال
التأثير <-- الرضا	2650,	0620,	2,568	غير دال

المصدر: تم إعداده بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS

الجدول 7: ملخص نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

نتيجة	البيان
قبول	يوجد أثر إيجابي معنوي موجب لبعده المعنى في مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة من وجهة نظر العمال
رفض	يوجد أثر إيجابي معنوي موجب لبعده الكفاءة في مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة من وجهة نظر العمال
رفض	يوجد أثر إيجابي معنوي موجب لبعده الاستقلالية في مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة من وجهة نظر العمال
رفض	يوجد أثر إيجابي معنوي موجب لبعده الأثر في مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة من وجهة نظر العمال

المصدر: تم إعداده بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

- الإحالات والمراجع :

- 1- Al-Makhadmah, I. M., Al Najdaw, B. M., & Al-Muala, I. M. (2020). *Impact of Psychological Empowerment on The Performance of Employees in The Four- and Five-Star Hotel Sector in The DEAD SEA-JORDAN Tourist Area. GeoJournal of Tourism and Geosites, 30(2), 896-904.*
- 2- أبو القاسم الاخضر حمدي . (2015). أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الاغواط. *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال, 11(3), 571-543.*
- 3- Wang, G., & Lee, P. D. (2009, 6 3). *Psychological Empowerment and Job Satisfaction An Analysis of Interactive Effects. Group & Organization Management Journal, 34(3), 271-296.*
- 4- أبازيد، ر. (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن. *مجلة جامعة الابحاث للنجاح(العلوم الانسانية.. 24(2), 493-519.*
- 5- Singh , S., & Dixit, P. K. (2011). *Employee Empowerment: a light on the Real Meaning of the Philosophy. VSRD International Journal of Business & Management Research, 1(9), 588-593.*
- 6- شوقي جدي. (2015). تمكين العاملين كمدخل لزيادة الرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمية دراسة ميدانية على المؤسسات الاستشفائية بولاية تبسة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، عنابة: جامعة باجي مختار.
- 7- محمود حسين الوادي. (2012). *التمكين الإداري في العصر الحديث. عمان: دار الحامد.*
- 8- Pelit , E. Ö., & Yüksel , Y. A. (2011, 8). *The effects of employee empowerment on employee job satisfaction : A study on hotels in Turkey. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23(6), 784-802.*
- 9- Liden , R. C., Wayne , S. J., & Sparrowe , R. T. (2000). *An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. Journal of Applied Psychology, 85(3), 407-416.*
- 10- يحيى سليم ملحم. (2006). *التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.*
- 11- Spreitzer, G. M. (1996). *Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. Academy of Management Journal, 39(2), 483-504.*
- 12- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990, 10). *Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation. Academy of Management. The Academy of Management Review, 15(4), 666-681.*
- 13- البناء، ح. م.، الخفاجي، ن. ع. (2014). *استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فعالية ادارة المعرفة. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.*
- 14- Elnaga, A. A., & Imran, A. (2014). *The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study, American Journal of Research Communication, (Vol.2, No.1), p15. 2(1), 13-26.*
- 14- محمد الصيرفي. (2007). *السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.*
- 15- بيتر إف دراكر. (2013). *ممارسة الإدارة. الرياض: مكتبة جرير.*
- 16- الزعبي، م. ط. (2010). *تطوير صورة أردنية لمقياس "وور" وزملائه لقياس الرضا الوظيفي. المجلة الاردنية للعلوم الاجتماعية. 2, 101-113.*
- 17- Saif, N. I., & Saleh, A. S. (2013). *Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals,. International Journal of Humanities and Social Science, 3(16), 250-257.*
- 18- Hughes , R. L., Ginnett , & Curphy. (2006). *Leadership Enhancing the Lessons of Experience (5 ed.). New York: McGraw Hill.*
- 19- Sun, X. J. (2016). *Psychological Empowerment on Job Performance—Mediating Effect of Job Satisfaction. Psychology, 584-590.*
- 20- Cortina, M. J. (1993). *What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. Journal of Applied Psychology, 78(1), 98-104.*
- 21- فاطمة بوروقعة، و رزين عكاشة. (2020). *تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي لدى بريد الجزائر الوحدة الولائية النعامية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات, 13(2), 944-966.*
- 22- جفال، و. (2019). *تطوير مقياس في مجال التسويق وادارة الاعمال مراحل المنهجية وضوابطه. مجلة بحوث الادارة والاقتصاد-12(2), 120.*

### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

شوقي جدي، الحاج عرابة، مزهودة نور الدين (2021)، أثر التمكين النفسي على الرضا الوظيفي في مؤسسات النقل العام، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 06 (العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص. 257-269.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.  
Journal Of Quantitative Economics Studies is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.