



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

بعنوان :

دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة "المديرية الجهوية موبيليس ورقلة"

من إعداد الطالبة :ذبلاوي عائشة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2017/05/14

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة محاضرة سعيدي سعدية(جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الدكتور مزهودة نور الدين..... (جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

الأستاذ بن شويحة بشير(جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2017/2016

الإهداء

بعد الصلاة والسلام على أشرف المرسلين أهدي عملي هذا الي

من كلكه الله بالهيبة والوقار .. الي من علمني العطاء دون انتظار .. الي من أحمل اسمه بكل افتخار .. الي من ستبقى كلماته نجوما أهتدي بها للأبد والذي العزيز أطال الله عمره وحفظه .

الي ملاكي في الحياة .. الي معنى الحب والحنان .. الي من كان دعائها سر نجاحي ، وحنانها بلسم جراحي الي مهجة فؤادي أُمي الغالية أطال الله عمرها وحفظها .

الي من بهم أكبر وعليهم أعتمد .. الي الشموع التي تنير ظلمة حياتي .. الي من معهم عرفت معنى الحياة إخوتي لخضر ، صديق ، عبد القادر وأخواتي آسيا ، خديجة ، هاجر ، سهام ، هند . والى من كان سندي دائما خطيبي نور الدين

الي كل من أكن له التقدير والاحترام لما بذله معي من مساندة حتى خرجت هذه الرسالة .

ذيلوي عائشة

الشكر

أشكر الله عزّ و جلّ و أحمده على أن وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع.

كما أوجه شكري الى الدكتور مزهودة نور الدين على توجيهات و الإرشادات لإنجاز هذا

البحث،

كما أشكر جميع أساتذتي في جميع مراحل الدراسة وكذا جميع الأساتذة الذين ساهموا و لو

بإرشاداتهم في إنجاز هذا العمل

و لا أنسى جميع عمال المديرية الجهوية موبيليس ورقلة

و أخيرا أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب

أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع ...

ذولابوي عائشة

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال أبعاد تمكين العاملين المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة .) حيث تم استخدام أداة الاستبيان على عينة من المديرية الجهوية موبيليس ورقلة كعينة للدراسة وتم توزيع 36 استبيان واسترجاع 33 استبيان وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيان عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) (بالاعتماد على المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وخلصت الدراسة الى العديد من النتائج: أن درجة تمكين العاملين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة كان مرتفعا ؛

مستوى الرضا الوظيفي للعاملين كان متوسطا ؛

تمكين العاملين يؤثر على الرضا الوظيفي بشكل جيد .

الكلمات المفتاحية: التمكين، المهمة ، الالتزام ، الثقافة، الرضا الوظيفي .

Study Summary:

The questionnaire was used on a sample from the Regional Directorate Mobilis and Ergla as a sample for the study. 36 questionnaires were distributed and 33 questionnaires were retrieved and data were analyzed. In the questionnaire using the statistical package of social sciences (Spss) based on the arithmetic average, the standard deviation. The study concluded that the degree of empowerment of the workers in the Regional Directorate Mobilis and Argla was high;

The level of employee satisfaction was average;

Empowering employees affects job satisfaction well.

Keywords: Empowerment, Mission, Commitment, Culture, Job Satisfaction.

قائمة المحتويات

III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتمكين العاملين والرضا الوظيفي
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول : الإطار النظري لتمكين العاملين والرضا الوظيفي
14	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية
19	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : دراسة ميدانية لعينة من المديرية الجهوية موبيليس ورقلة
21	تمهيد الفصل
22	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
29	المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية تحليلها ، تفسيرها ومناقشتها
43	خلاصة الفصل
45	الخاتمة
48	المراجع
71	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عناوين الجداول	رقم الجدول
23	نتائج توزيع استمارات الاستبيان	(1-2)
25	بعض الدراسات التي تم الاعتماد عليها في اعداد الاستبيان	(2-2)
26	توزيع فقرات المحور الأول المتغير المستقل	(3_2)
26	توزيع فقرات المحور الثاني المتغير التابع	(4_2)
26	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها حسب مقياس ليكارت الثلاثي	(5-2)
27	الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول المتغير المستقل	(6_2)
28	الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني المتغير التابع	(7-2)
28	يوضح معاملات الثبات حسب معامل (الفالكرونباخ)	(8_2)
29	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(9_2)
30	خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن	(10_2)
30	خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(11_2)
31	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	(12_2)
31	خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(13_2)
32	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	(14_2)
32	نتائج تحليل فقرات المجال الأول بعد المهمة	(15_2)
33	نتائج تحليل فقرات المجال الثاني بعد القوة	(17_2)
34	نتائج تحليل فقرات المجال الثالث بعد الالتزام	(18_2)
35	نتائج تحليل فقرات المجال الرابع بعد الثقافة	(19_2)
35	نتائج تحليل فقرات المجال الأول بعد الراتب والمكافآت	(20_2)
36	نتائج تحليل فقرات المجال الثاني بعد مهام العمل واواجباته	(21_2)
33	نتائج تحليل فقرات المجال الثالث بعد العلاقة مع الزملاء والرؤساء	(16_2)

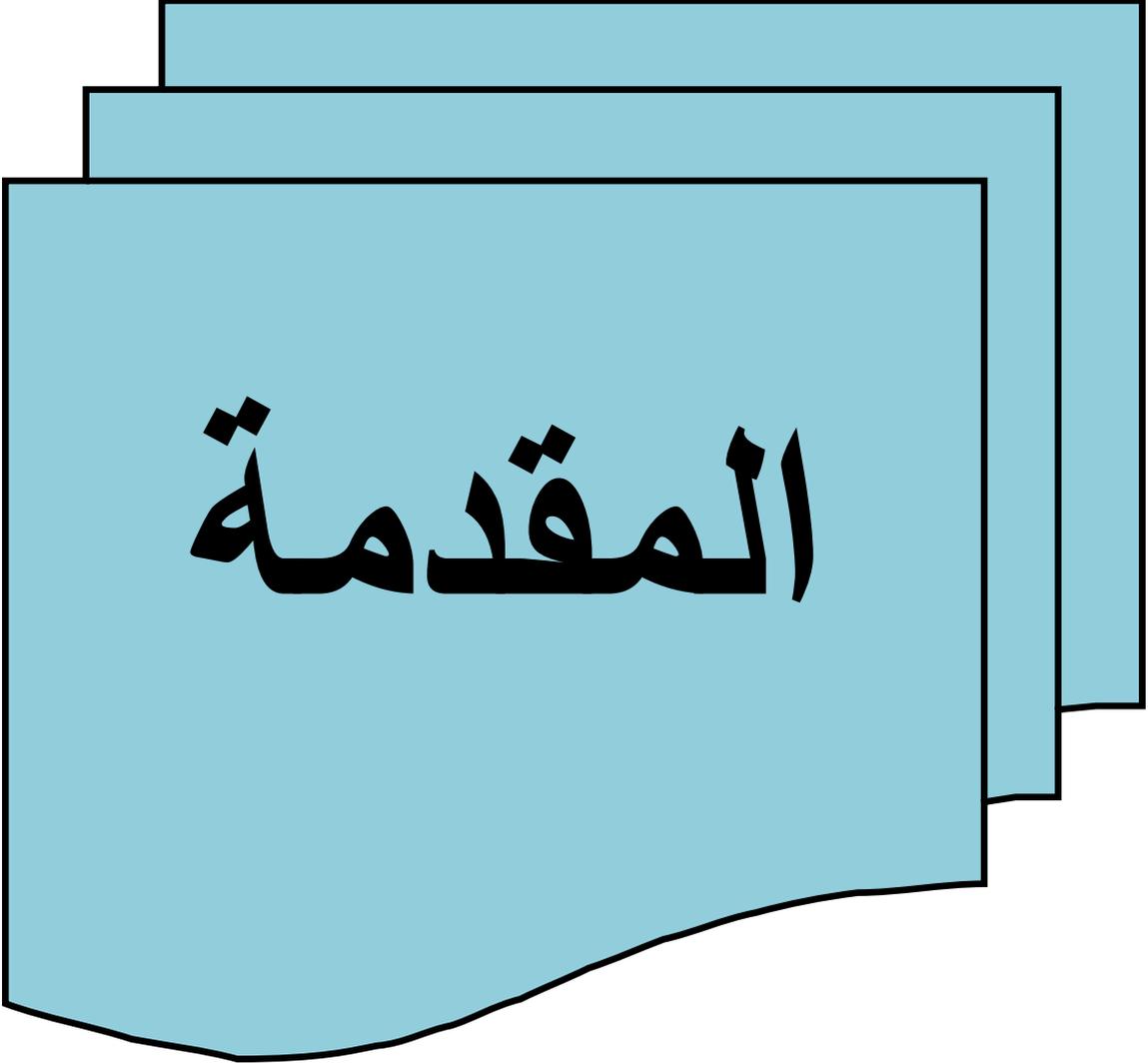
37	نتائج تحليل فقرات المجال الرابع لبعده التقدير وإحترام الذات	(22_2)
38	نتائج تحليل متغير المستقل	(23_2)
38	نتائج تحليل متغير التابع	(24_2)
39	العلاقة بين المتغير المستقل والتابع	(25_2)
40	معاملات الارتباط بين ابعاد تمكين العاملين والرضا الوظيفي	(26-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	أبعاد تمكين العاملين	(5-2)
09	جودة حياة العامل	(6-2)
24	نموذج متغيرات الدراسة	(7-2)
29	توزيع النسب حسب متغير الجنس	(8-2)
30	توزيع النسب حسب متغير السن	(9-2)
30	توزيع النسب حسب متغير المستوى التعليمي	(7-2)
31	توزيع النسب حسب متغير الحالة الاجتماعية	(8-2)
31	توزيع النسب حسب متغير سنوات الخبرة	(9-2)
32	توزيع النسب حسب متغير الوظيفة	(9-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	رقم الملاحق
54	قائمة الاساتذة المحكمين	0 1
55	الاستبيان	02
59	مخرجات spss	03



المقدمة

أ- توطئة:

تميزت الإدارة الحديثة بالسعي دوما نحو استشراف المستقبل، والبحث عن الإستراتيجيات الجديدة، التي تحقق النجاح للمؤسسة، لذا يعد التمكين من العمليات الإدارية المهمة التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بالمستوى الى الحد الذي يمكنها من مواكبة التطور وبنحها القدرة على مجابهة هذه التحديات، كما يهتم التمكين بمنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيسي ويوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الجمود الإداري، والتنظيم الداخلي بينهم وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المنظمات.

لهذا أصبح من الضروري المحافظة على رضا الموظف بتلبية حاجياته المادية والمعنوية، ومحاولة خلق جو ملائم للعمل لتمكين العاملين من فهم التعليمات والقرارات الصادرة عن الإدارة، من خلال نظام الاتصال الذي يعتبر بمثابة الوسيلة التي يتم بواسطتها نقل المعلومة من فرد إلى آخر و أداء الأعمال بطريقة أفضل و جعل الأفكار و التعليمات تفهم بوضوح.

ب- إشكالية الدراسة: انطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

"إلى أي مدى يمكن أن يساهم تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة موبيليس؟".
وبناء على ماتقدم يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ماهي درجة تمكين العاملين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة؟ و ما هو مستوى رضاهم عن عملهم؟
- ماهو أثر تمكين العاملين (المهمة، القوة، الإلتزام، الثقافة) على الرضا الوظيفي في المؤسسة؟
- هل توجد علاقة بين تمكين العاملين و الرضا الوظيفي لدى المديرية الجهوية موبيليس ورقلة؟

ج- فرضيات الدراسة: وللإجابة على التساؤلات السابقة نطرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يؤثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي؛
الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى : درجة تمكين العاملين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة مرتفع؟

الفرضية الثانية : مستوى الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة مرتفع؟

الفرضية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للأبعاد تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة؟

د- مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص
- محاولة التعرف على علاقة تمكين العاملين بالرضا الوظيفي لدى المديرية الجهوية موبيليس ورقلة؛
- حداثة الموضوع؛



هـ - أهمية الدراسة :

استمدت الدراسة أهميتها من الاهتمام المتزايد بتمكين العاملين وأبعاده ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ، و معرفة الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة إضافة إلى قلة الدراسات السابقة التي لم تركز بشكل مباشر على تمكين العاملين وعلاقة بالرضا الوظيفي، وكما أنه لم يسبق أن تم دراسة مثل هذا الموضوع في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة.

و- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بالتحديد على مايلي :

- ✓ تحديد دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي؛
- ✓ التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة؛
- ✓ إبراز العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

ز- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في مايلي ،المكانية ،الزمنية والموضوعية :

الحدود المكانية : المديرية الجهوية موبيليس ورقلة.

الحدود الزمنية : كانت الفترة الممتدة من 2017/03/12 الى 2017/03/26.

الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة الى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المديرية الجهوية موبيليس ورقلة .

الحدود البشرية : شملت الدراسة العاملين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة .

ح- منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال البحث في المراجع والكتب المتخصصة في مجال موضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الانترنت ،والقيام بدراسة حالة على عينة من عمال المديرية الجهوية موبيليس ورقلة ، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وتم استخدام برنامج **spss20** في معالجة المعطيات.

ط- صعوبات الدراسة:

لقد تم مواجهة عدة صعوبات أثناء إنجاز هذه الدراسة سواءً في ما تعلق بالجانب النظري أو التطبيقي ويمكن حصر أهمها في مايلي :

- قلة الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع بشكل مباشر؛

- كثرة المصطلحات المشابهة للموضوع في المراجع ؛



ي- هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى فصلين بدأً بالمقدمة التي تناولت مدخل وجيز للدراسة وأهمية البحث وأهدافه بالإضافة إلى الصعوبات التي واجهتنا أثناء الدراسة.

الفصل الأول: تم تقسيمه إلى لمبحثين أساسيين وهما:

المبحث الأول: تطرقنا فيه إلى مفاهيم تمكين العاملين ثم الرضا الوظيفي

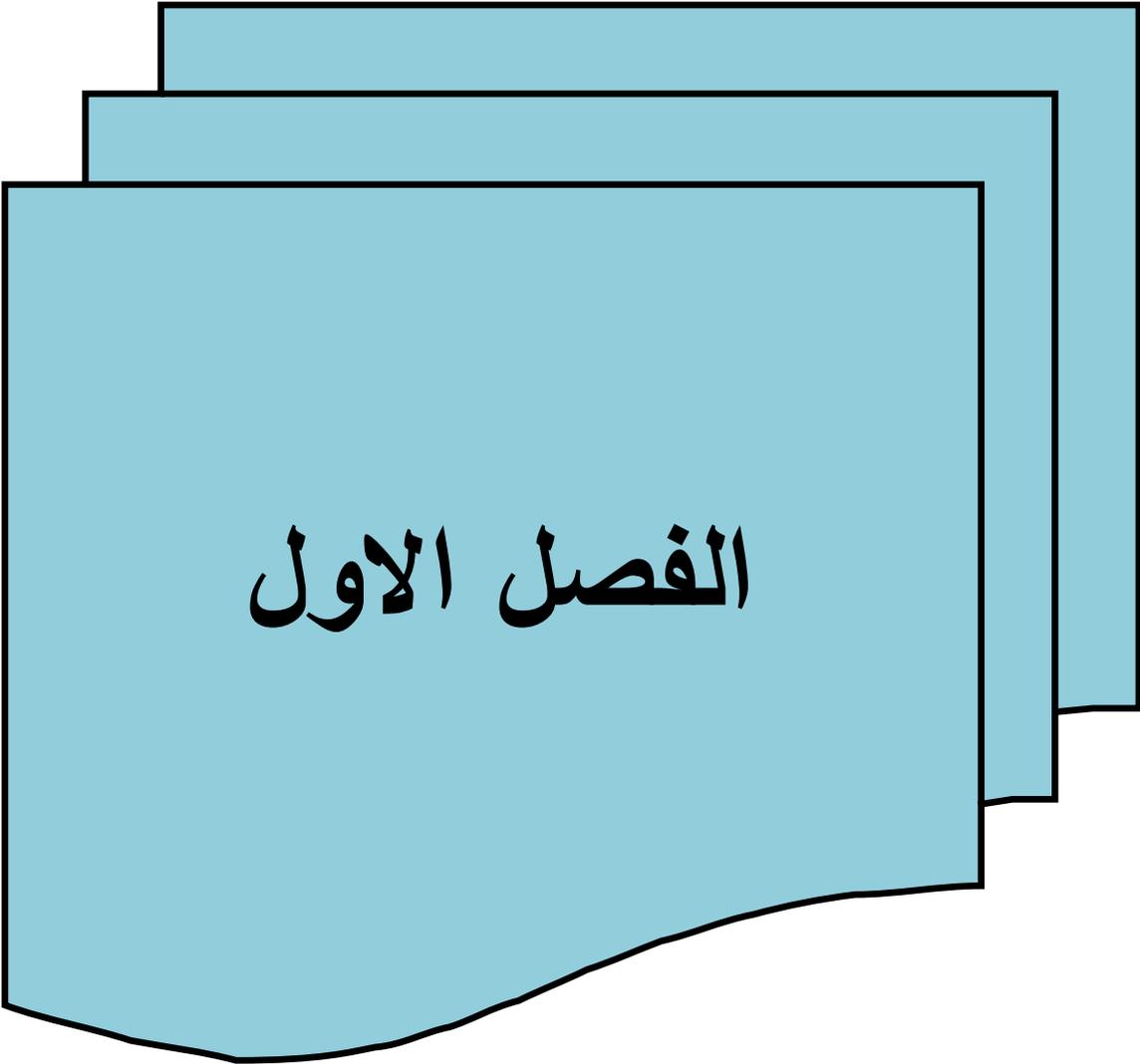
المبحث الثاني: تم التطرق فيه للدراسات السابقة التي تناولت موضوع تمكين العاملين والرضا الوظيفي.

أما في الفصل الثاني : تم تقسيمه كذلك إلى لمبحثين أساسيين وهما :

المبحث الأول: يتم التطرق لمنهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني :تحليل ومناقشة النتائج.

الخاتمة



الفصل الاول

تمهيد:

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الجانب النظري لتمكين العاملين من خلال عرض مفهومه وأبعاده وأهميته ومجالاته وخصائصه، أما الجانب النظري لرضا الوظيفي سيتم من خلال عرض مفهومه وأهميته والعوامل المؤثرة فيه والمقاييس المستخدمة في قياسه، ومحاولة إيجاد علاقة تمكين العاملين بالرضا الوظيفي إضافة إلى مناقشة الدراسات السابقة وتحليلها ثم مقارنتها بالدراسة الحالية، وينقسم هذا الفصل لمبحثين هما :

- المبحث الأول: الإطار النظري
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول : تمكين العاملين والرضا الوظيفي

إن تمكين العاملين أحد أسلحة المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات المرتبطة بالأسواق والمنافسة فهو يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لدى الفرد من فكر وجهد لخدمتها والعمل على رفعها وتحقيق ريادتها. وهذا ما سنتعرض إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تمكين العاملين

يعتبر تمكين العاملين احد مقومات النجاح للمؤسسات التي تسعى الى تحقيق الربح والجودة .

الفرع الاول: مدخل لتمكين العاملين

قبل الخوض في التعرف على تمكين العاملين تم التطرق أولاً الى التعرف على تمكين العاملين ومجالاته .

اولا: تعريف تمكين العاملين:

- ❖ "هو تمكين شخص ما عند توليد القيام مسؤوليات وسلطة أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي"¹
 - ❖ "كما يعرف بأنه الطريقة التي من شأنه زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين".²
 - ❖ "وقد تم تعريفه على أنه تهيئة الظروف التي يمارس من خلال الأفراد كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم مما يقوي عندهم روح المبادرة والإصرار على اداء مهام ذات معنى"³
- من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن تمكين العاملين هو القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة على التصرف طبقاً لأحكامهم الشخصية بناء على الثقة والحرية الممنوحة لهم .

¹ -Murrel K.L and Merdith, "**Empowring Employee**", McGRaw- Hill, New York, USA, 2000,p 8

² Robbins Stephen.p, "**Organizational Behavior : concepts controversies and applications**", 6th edition, prentice- Hall INC, Englwood, chiffs,N.J, USA, 1993, P 682.

³ Cook Curtis.W and Hunsaker Philip.L , "**Management and Organizational Behavior**", Mc Graw-Hill, New York, USA, 2001, P 258

ثانيا : مجالات تمكين العاملين

هناك أربعة مجالات لتطبيق التمكين وهي¹ :

1. توفير قاعدة للمعلومات والمعارف تسهم في نشر المعرفة الوظيفية بين العاملين؛
2. تشكيل فرق عمل قادرة على تحديد الأعمال من حيث (متى كيف؟ من؟)،
3. مشاركة العاملون في صنع السياسات؛
4. تشجيع التغيير وتفيد الاقتراحات بشأنه تطوير فرق تحسين الجودة

الفرع الثاني :ابعاد وخصائص تمكين العاملين

سيتم التطرق في هذا الفرع الى ابعاد وخصائص تمكين العاملين

أولاً: أبعاد تمكين العاملين

يرى (Spector, 2001) أن للتمكين بعدين رئيسين هما² :

البعد المهاري : ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة .

البعد الاداري : ويقصد به اعطاء حرية وصلاحيه اتخاذ القرار لكل اعضاء المنظمة .

وقد حدد (Lashely & McGoldrick, 1994) أربع ابعاد لتمكين يمكن ان توفر وسيلة لوصف او تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة ،وهذه الابعاد هي³ :

اولاً: المهمة

يهتم هذا البعد بجزئية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها ،أي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف أو مجموعة من الموظفين للقيام بمهام عملهم ،والى أي مدى يتم توجيههم ،أو حاجتهم للحصول على إذن المهام التي يقومون بها ، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به ، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام ، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال .

¹ باديس بوخلوة ،محمد حمزة بن قريبة ،أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت - ولاية ورقلة،م مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 2015/07،ص107

² معالي ، فهمي حيدر ، دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، العدد الثاني ، 2001 ، ص 23

³ : C., Lashley, & J., McGoldrick, **The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Strategy for Hospitality Operations**, Empowerment in Organization, 1994, Vlol.2, No.3, pp.25-38

ثانيا : القوة

إن اول خطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين ، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء ، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم وماهية المهام التي يقوم بها الأفراد الممكّنين ، وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام ، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

ثالثا : الالتزام

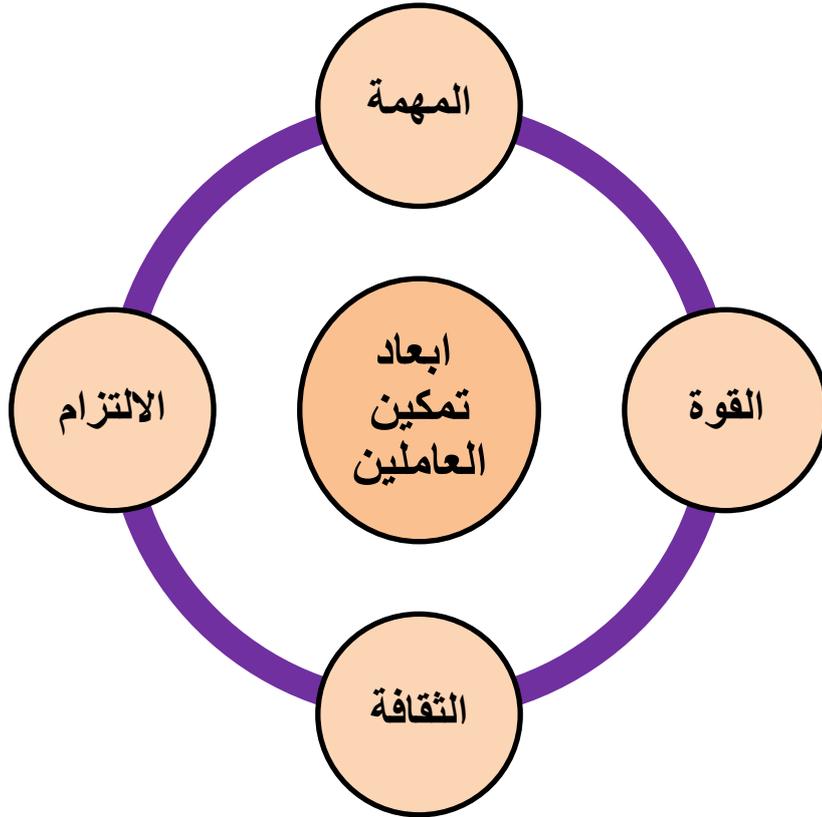
يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين ، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس .

رابعا : الثقافة

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين ، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين ، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين ، ويعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين ، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية ، والجودة ، وتقليل التكاليف ، وتحقيق المرونة في العمل ، ورفع مستوى الرضا الوظيفي ، أما الإدارة السيئة أو الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فإنها تزعزع الثقة داخل المنظمة ، الذي بدوره قد يؤدي إلى أن يسخر الموظفين من مبادرة الإدارة ، وبالتالي لا يمكننا النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة ، ويمكن للمنظمات الاختيار من تلك الأبعاد ما يتلاءم مع قدراتها واحتياجاتها .

كما يمكن أن نلخص أبعاد تمكين العاملين في الشكل التالي :

الشكل (1،1) أبعاد تمكين العاملين



C., Lashley, & J., McGoldrick, *The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Strategy for Hospitality Operations*, Empowerment in Organization, 1994, V1ol.2, No.3.

ثانيا : خصائص تمكين العاملين

إن تمكين العاملين يتسم بالخصائص الآتية¹

1. يحقق تمكين العاملين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم؛
2. يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات؛
3. يهدف تمكين العاملين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً ، فهم يمثلون ثروة مهمة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل؛
4. يجعل تمكين العاملين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية فضلاً عن مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم و قراراتهم.

¹ علي عبد الوهاب، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين، المؤتمر السنوي السابع ، إدارة القرن الحادي والعشرين ، القاهرة، 1997، ص، 10.

الفرع الثالث: اسباب تمكين العاملين

تعدد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين ويمكن تحديدها في الآتي¹:

1. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
2. تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية؛
3. الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة؛
4. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي؛
5. خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد؛
6. إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم .

المطلب الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا عن العمل والاقتران به يدفع الفرد إلى بذل قصارى جهده لإنجازه فهو يشكل دافعا قويا لإنجاز لذلك فإن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله وإحساسه بالنجاح والتقدم فيه ، ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه واستغلال لطاقاته وهو ما ينعكس على الإنتاجية ومعدل الغياب وسلوك الفرد بشكل عام تجاه عمله ومنظمته و ينقسم هذا المطلب الى ثلاثة فروع وهي: تعريف وأهمية وأشكال .

الفرع الاول : تعريف وأهمية الرضا الوظيفي

لرضا الوظيفي عدة تعاريف نذكر منها ما يلي :

اولا: تعريف الرضا الوظيفي

إن رضا الفرد عن عمله يزيد من ولائه ويؤثر على مدى كفاءته في العمل وحرصه عليه، ومنه تقوم في هذا المطلب بتوضيح تعريف الرضا الوظيفي وأهميته

يعرفه ستون (stone) " بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"²

أما الأستاذ لولر (Louler) أن حصول الفرد على مزيد كما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل.³

¹ أفندي ، عطية ، " تمكين العاملين : مدخل للتطوير والتحسين المستمر " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003، ص 17.

² محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2004 ، ص 196 .

³ أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1983 ، ص 53

أما ميدل ميست وهيت (Middle mist et Hitt ,1988) فيرون أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين.¹

نستنتج من خلال التعريفات السابقة: أن الرضا الوظيفي هو شعور مقرون بالحالة النفسية للفرد، قد يكون شعور ايجابي أو سلبي ويعبر أيضا عن السعادة أثناء القيام الفرد بالعمل، يكون مناسب لقدراته الشخصية .

ثانيا : أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف المؤسسة والمجتمع، تتمثل في ما يلي² :

أ - أهمية الرضا الوظيفي للموظف :ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

لرغبة في الإبداع والابتكار فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب سكن... الخ، وحاجات غير مادية من تقدير واحترام وأمان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كاف، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريق مميزة.زيادة مستوى الطموح والتقدم فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي. الرضا عن الحياة حيث أن المزاي المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة .

ب - أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة :ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم. ارتفاع في والإنتاجية فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء. تخفيض تكاليف الإنتاج الرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... الخ. ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

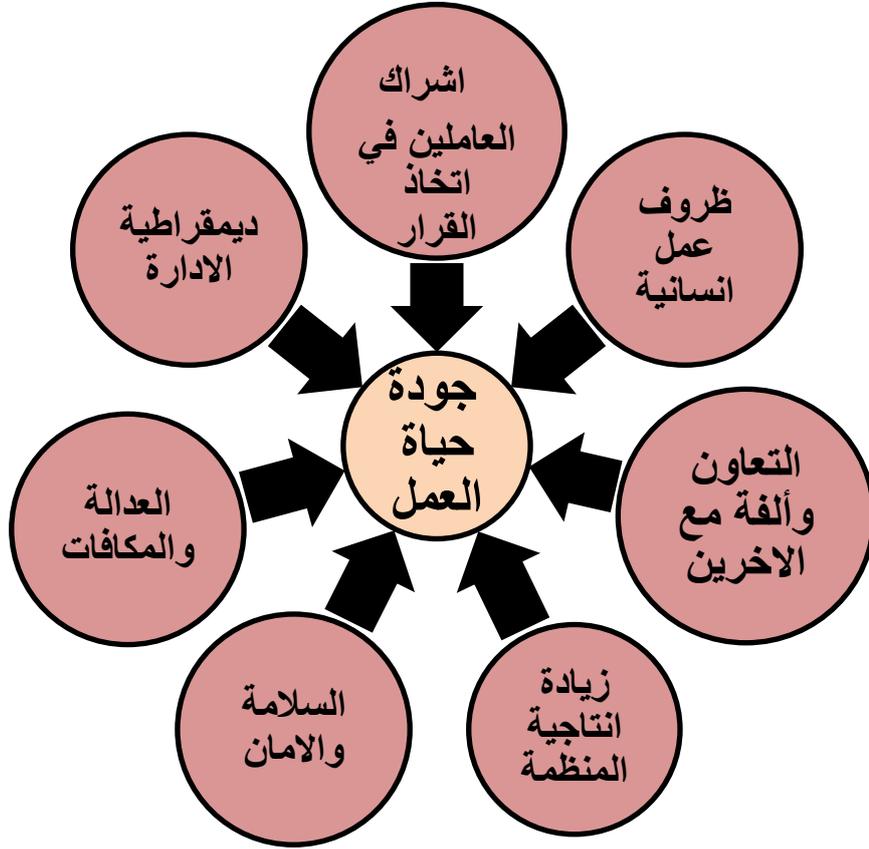
ج - أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع :ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة :ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية .ارتفاع معدلات النمو والتكوير للمجتمع.

¹ مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل إثناء للنشر والتوزيع الأردن، 2001 ، ص 35 .

² نور الدين شنوني، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية(غ،م)، جامعة الجزائر، 2005 ، ص ص191،: 192.

كما يمكن أن نلخص الرضا الوظيفي في العناصر الأساسية لجودة حياة العامل في الشكل التالي

الشكل (1،2): جودة حياة العامل.



المصدر: العنزي، سعد علي وصالح، احمد علي، إدارة رأسمال الفكري في منظمات الأعمال 2009، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 40.

الفرع الثاني: ابعاد وعوامل الرضا الوظيفي

تم تقسيم هذا الفرع الى ابعاد الرضا الوظيفي وعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي كالتالي :

اولا: ابعاد الرضا الوظيفي

تشير التعريفات السابقة في سياقها وكذلك الدراسات المختلفة التي تناولت الرضا الوظيفي على أنه يأخذ أبعاد مختلفة إلا أن هناك ثلاثة أبعاد تتقدم على غيرها وهي¹:

1 الرضا بسياسات العمل في المنظمة: وتشمل سياسات الأجور والتعويضات والترقيات ونظم الإيداع والتقاعد وغيرها

¹ عبد الخالق، ناصف، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل لدولة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، عدد 3، 1982، ص 81

2 الرضا بعلاقات العمل: وتشمل العلاقات بالأخرين في محيط العمل فيها علاقات الرؤساء والمرؤسين وزملاء العمل والجمهور

3 الرضا بالعمل ذاته: وتشمل أهمية العمل وما يحتويه من واجبات ومسؤوليات ومدى ملاءمتها مع العامل وقدراته البدنية وقدرة الوظيفية على إشباع دوافعه وحاجاته

ثانياً: عوامل الرضا الوظيفي

يؤثر على الرضا الوظيفي العديد من العوامل من بينها¹:

- ✓ الرضا عن الأجر: وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل، وبين الرضا الوظيفي للفرد
- ✓ الرضا عن محتوى العمل: توصل عدد الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين .
- ✓ فإذا ما تنوعت مهام العمل وأعطى للموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل كلما ازدادت سرعة أداء العمل وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعر أنها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه. وكلما قام الموظف بتطبيق مهاراته وخبراته وقدراته في العمل كلما ازدادت رضاه عن العمل
- ✓ الرضا عن فرص الترقية: كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وانه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه ، كلما أصبح راضياً أكثر عن عمله.

- ✓ الرضا عن الإشراف: كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيهم ، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافيًا عن أعمالهم ، بالتالي يستطيعون أن يؤديوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيهم.
- ✓ الرضا عن ساعات العمل: كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف كلما ارتفع رضا الموظف عن عمله ، والعكس صحيح.
- ✓ الرضا عن ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية مثل (درجة الحرارة، التهوية، الرطوبة والنظافة) على درجة رضا الموظف على بيئة العمل . وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله

وهناك من يقسم عوامل الرضا الوظيفي الى² :

- الراتب والمكافآت
- مهام العمل وواجباته
- العلاقة مع الزملاء والرؤساء
- التقدير واحترام الذات

¹ سالم عواده الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي، ملتقى البحث العلمي، مدينة جدة، 2009، ص 14-15.

² باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

الفرع الثالث: مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي

يمثل الرضا الوظيفي هدفا هاما من أهداف برامج وسياسات القوى العاملة في المنظمة لذا أصبح من الضروري قياسه لتقييم هذه البرامج والسياسات في تحقيق هذا الهدف ولقد استخدم الكثير من الباحثين ف المنظمات أساليب عديدة للتعرف على الاتجاهات النفسية لدى العاملين ومستوى رضاهم عن ظروف العمل

أولا/مؤشرات الرضا الوظيفي : يمكن للمؤسسة أن تقيس درجة الرضا العاملين فيها باستخدام المقاييس الموضوعية ،المقاييس الذاتية لقياس الرضا

1 - المقاييس الموضوعية: تعتبر طريقة تحليل وثائق وسجلات المنظمة مثل سجل الغيابات ، وترك الخدمة وسجلات الإنتاجية كأداة لقياس الرضا من أهم الأساليب وذلك لدقتها وسهولة الحصول على المعطيات ومعالجتها ومن بين هذه المقاييس نذكر مايلي ¹:

✓ **معدل دوران العمل:** يطلق مصطلح دوران العمل على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل المؤسسة وإحلال آخرين جدد محلهم فهو يشير إلى حركة القوى العاملة دخولا إلى المؤسسة وخروجها منها ، ويتم حساب معدل دوران العمل من خلال المعادلة التالية :

عدد الأفراد الذين تم تعيينهم + عدد الأفراد تاركي العمل خلال الفترة

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين تم تعيينهم} + \text{عدد الأفراد تاركي العمل خلال الفترة}}{100 \times \text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}}$$

✓ **الغياب:**

يعتمد هذا المؤشر على نسبة أو معدل غياب الفرد عن عمله للتعرف على درجة الرضا الوظيفي له فالفرد الرضا الوظيفي عن عمله يكون فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بعمله وأكثر حرصا على الحضور إل عمله بعكس الفرد الذي يشعر بالاستياء من عمله.

ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي:

مجموع عدد أيام الغياب للأفراد

$$\text{معدل الغياب خلال فترة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد}}{100 \times \text{متوسط عدد الأفراد العاملين}}$$

✓ **ترك العمل**

يكن استخدام حالات ترك العمل التي تتم بمبادرة الفرد استقالته كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بعمده الوظيفة وولائه لها ،أي الرضا عن العمل ويحسب كالتالي

عدد حالات ترك العمل خلال الفترة

¹ -عزبون زاهية ،التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي ،مذاكرة ماجستير ،جامعة 20 أوت 1955،سكيكدة 2006/2007،ص 115 -119. (بتصرف)

معدل ترك العمل خلال فترة معينة = $\frac{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}}{100 \times \text{عدد العاملين في بداية الفترة}}$

إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة

2- المقاييس الذاتية:

تعتبر المقاييس الذاتية من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي وتعتمد عليها في إعداد قائمة أسئلة يقوم الأفراد المستهدفون بالدراسة بالإجابة عليها والتي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل وهناك طريقتين لجمع المعطيات وأجوبة المبحوثين ، إما كتابي (الاستبيان) أو شفوي (المقابلة الشخصية) ومنها :

➤ **الاستبيان** : يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم وكتابتها بشكل واضح وهذا ما يعرف بالاستبيان ، ومع تطور الدراسات الاجتماعية خصوصا في ميدان الرضا الوظيفي أصبح الاستبيان وسيلة سهلة لمعرفة مستوى رضا العامل .

➤ **طريقة التدرج التجميحي لليكارت** : ويعد مقياس ليكارت في قياس الرضا الوظيفي من أشهر المقاييس ظهر سنة 1932

عند نشره لمقال في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان "تقنية لقياس الاتجاهات" . ويحاول ليكارت بطريقته هذه تفادي الإجراءات المطولة ويتكون مقياس ليكارت من مجموعة العبارات التي تصف الاتجاه نحو الموضوع محل الدراسة وبناء على هذه الآراء يختار الفرد العامل من بين تلك الإجابات التي تتلاءم وحقيقة وضعه وهي مصنفة كالتالي : موافق جدا ، موافق ، غير متأكد ، معارض ، معارض جدا

✓ **المقابلة**: هي اجتماع يكون الاتصال فيه مباشرة وبتالي تنزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات وبهذا نحصل على المعلومات التي عجز عنها الاستبيان .

ثانيا/ طرق قياس الرضا الوظيفي:

إن قياس الرضا الوظيفي يهم كلا من علماء النفس والمدراء ، فالكثير من القرارات الإدارية تفحص وتدرس حسب مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي ، وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا الوظيفي هدفا جوهريا لبحوث العلوم السلوكية وذلك لأن الرضا يوجد داخل رأس الإنسان ولا يمكن قياسه مباشرة ، ومن بين أكثر الطرق غير المباشرة استعمالا لقياس الرضا الوظيفي هي :¹

✓ طريقة الاستقصاءات:

وتعتمد على تقصي آراء الأفراد وبمجموعة من الأسئلة وهذه الأسئلة تحتوي على العمل ، الأجر ، الإشراف ، اتجاهات الإدارة ، حيث تصميم عناصر الاستقصاء أو الاستبيان بطريقة تخدم أهداف الباحثين سواء أكانوا داخليين أم خارجيين ، وفي الوقت نفسه تتلاءم مستويات الأفراد المراد استطلاع آرائهم عن الرضا الوظيفي والمحفزات الوظيفية

✓ **طريقة المقابلات** : وقد تكون هذه المقابلات رسمية أو غير رسمية ومخططا لها أو غير مخطط ، وهي من أكثر المقاييس فعالية في معرفة الرضا الوظيفي خاصة إذا كان حجم المنشأة صغيرا .

✓ **تحليل البيانات الثانوية** : وتعتمد هذه الطريقة على تحليل البيانات الثانوية المتاحة والتي يمكن من خلالها استنتاج درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة نتيجة لوجود حوافز جيدة وقيمة ، ومن أمثلة هذه البيانات : معدلات الغياب ، حجم شكاوي العاملين ، معدل دوران العاملين ، نسبة التالف ، عدد الحوادث ، الاستقالات الخ .

¹ معرفت توفيق ابراهيم عوض الله ، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال ، الأكاديمية العربية بادنمارك ، 2011 _ 2012 ، ص 60-66 (بتصرف) .

✓ طريقة الملاحظة:

- تعد الملاحظة من اساليب التقويم وجمع البيانات ، حيث يمكن من خلال استخدامها وفق الضوابط المحددة لها الحصول على مجموعة المعلومات والبيانات التي يصعب الحصول عليها من خلال استخدام أسلوب آخر. والملاحظة هي المشاهدة والمتابعة المرئية الدقيقة للسلوك او الظاهرة اثناء الأداء الفعلي في المواقف الطبيعية ، وتسجيل ما يراه الملاحظ وفق نظام دقيق ومحدد يُعبر عن السلوك أو الظاهرة في صور كمية

المطلب الثالث: العلاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي

إن تمكين يكون عاملا مهما في توافق الأفراد مع المؤسسة وبذل المزيد من الجهد والعمل لأجل المؤسسة وبلوغ الأهداف المرسومة وتحقيقها على الوجه المطلوب وهذا بدوره يعمل على زيادة رضا العاملين عن عملهم وعن الدور الذي يؤديه¹.

فالتمكن يعمل على تحسين أداء العاملين ويعطيهم المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات ويوسع قاعدة مشاركتهم من أجل تحسين الأداء، وتحقيق جودة المنتج، ويهتم التمكين الذي يمنح العاملين التوسع في الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيسي وتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا للنجاح .

ويمثل الرضا الوظيفي رضا الموظف عن عمله وهو عامل مهم في النهوض بمستوى العمل، ولا يعتبر الرضا الوظيفي هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة تساعد في حل مشكلات كثيرة تعترض الأفراد في وظائفهم .

فرضا العمال عن العمل من العوامل المؤثرة في مدى كفاءتهم في العمل، وارتباطهم به وحرصهم عليه ويزداد جهد العاملين في عملهم بزيادة إهتمامهم له فكلما كان العامل راضيا عن مهنته ومعدا لها كانت العملية أكثر فاعلية ونجاحا .

ويمكن تلخيص ما سبق بأن لتمكين العاملين دور كبير في تحسين مستوى الرضا الوظيفي فكلما كان تمكين العاملين متوفر وبصورة تساعد على تسيير أمور العمل كلما ساعد ذلك على زيادة مستوى رضا لدى العاملين وإن سبب الكثير من الأخطاء التي تقع فيها بعض الإدارات يعود الى ضعف مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها نتيجة التوجه لمركزية القرار وعدم اشراكهم في اتخاذ القرارات التي تخص سير العمل، فالعامل عندما يتم تمكينه وإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله سيرتفع مستوى الرضا لديه وهذا ينعكس على أداءه وفعالية العمل الذي يقوم به.

¹ محمد يوسف إبراهيم الزامل، "درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم" جامعة

الإسلامية، كلية التربية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، غزة، 2015.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

نتناول في هذا المبحث مراجعة للأبحاث والدراسات العلمية السابقة بكلا اللغتين التي قامت بتناول موضوع الدراسة، ثم نتطرق الى موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات العربية والأجنبية

سيتم في هذا المطلب التطرق الى الدراسات باللغة العربية والدراسات الأجنبية

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

دراسة زرقاوي امال ، بعنوان اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2014.

هدفت الدراسة الى التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين اثرى الصراع التنظيمي بالمؤسسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدمت الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من 928 عامل وخلصت الدراسة الى :عدم إشراك الرئيس لمؤوسيه في إتخاذ القرارات يؤثر سلبا على رضا العاملين عن الوظيفة .

دراسة تيسير زاهر ، بعنوان "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين جامعة دمشق "مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانون، مجلد 27، عدد 2، 2012.

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير أبعاد المناخ التنظيمي التالية (وضوح الغرض ،الاتصالات الفعالة ،العدالة والإنصاف ،الاعتراف والتقدير ،العمل الجماعي و تمكين العاملين الذين هم على تماس مباشر مع النزلاء في الفنادق ذات التصنيف الخامس نجوم في محافظة دمشق وريفها وقد اعتمد الباحث على توزيع إستبانه واستخدم برنامج SPSS من اجل التحليل الاحصائي . وخلصت الدراسة الى النتائج التالية :أن توجهات افراد عينة البحث نحو المناخ التنظيمي هي توجهات مقبولة وأن هناك تأثير ايجابي لأبعاد المناخ التنظيمي في تمكين العاملين على الرغم من اختلاف هذا التأثير الذي رواح بين الجيد والمتوسط نوعا ما .

دراسة جواد محمد علي وسيف الدين عماد ، "اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، عدد 36، 2013.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين متغيري البحث الرئيسين وهما التمكين والتطوير التنظيمي مع معرفة مدى تأثير تمكين العاملين في تطوير و نجاح المنظمات حيث مثلت الاستبانه الاداة الرئيسية للبحث والتي وُزعت على عينة عشوائية متكونة من 40 شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد مجتمع البحث ومن ابرز النتائج التي توصل اليها البحث وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات وان قيادة الشركة قيد البحث تولي اهتماما بفكرة تمكين العاملين في الشركة لما له من اثر ايجابي في سلوك وأداء العاملين وبالتالي على نجاح وتطور الشركة.

دراسة رامز بدير واحمد الرقب بعنوان "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) مجلد 27، عدد 4، 2013.

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الالهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية واستخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار مجتمع البحث من العاملين في جامعات قطاع غزة حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيع عدد من 660 استبانة على الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية وتم استرداد 567 استبانة. وتوصلت النتائج الى ان عناصر القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الالهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) متوفرة في الجامعات قيد الدراسة وأنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات بقطاع غزة.

دراسة أيمن حسن ديوب، بعنوان "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة حياة الوظيفة في قطاع الاتصالات جامعة دمشق" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 30، عدد 1، 2014.

هدفت الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة حياة الوظيفة وتحديد افضل اشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة حياة الوظيفة في المؤسسة محل الدراسة واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث تمثلت عينة الدراسة من 80 عامل كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وتوصلت النتائج الى: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات تمكين (تفويض السلطة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، مشاركة العاملين في الملكية وتشجيع العاملين وتقدير افكارهم واقتراحاتهم. أن حياة الفرد الاسروية بعيدة عن اهتمام مؤسسة محل الدراسة هناك مشاركة محدودة للعاملين في صناعة القرارات.

دراسة حسين مرضى الدوسري، بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج" رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2014.

هدفت الدراسة الى علاقة انماط القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (125) وخلصت الدراسة الى توفر الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي (2.30) وجود علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الأوتوقراطي وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الحر

دراسة إيناس فؤاد نواوي فلمبان، بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم الإدارة والتربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2016.

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي والمنهج الارتباطي، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (103) مشرفا تربويا و(175) مشرفة تربوية وخلصت الدراسة الى: ان كل المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.52) ومستوى عال

من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.51) وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي مقداره (0.571).

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

"Factors Affecting Job Satisfaction in Private Organizations",

دراسة Tariq Rafiq & Faisal Shafiq Butt بعنوان "العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الخاصة" مجلة البحوث للعلوم التطبيقية، الهندسة والتكنولوجيا، جامعة بريستون، إسلام آباد، باكستان المجلد 7 العدد 7 باكستان 2014.

الهدف من هذه الدراسة تحت عنوان "العوامل المؤثرة الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الخاصة" الى تحسين التنظيمي لنظام إدارة الموارد البشرية بشأن الرضا الوظيفي للعامل وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتحليل التباين وجمع البيانات. تم استخدام الاستبيان كأداة لدراسة اختبارات بعض المتغيرات إدارة ، والتي كانت والتفويض، التمكين، مكان العمل، نظام تقييم والسلوك الإدارة، إلخ أهداف واضحة من التنظيم والتدريب والتنمية أن هناك علاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي الموظف. وجادل الآثار المترتبة على هذه العوامل وعلاقتهم مع الرضا الوظيفي.

"The Influence of Important Aspects of Public Officials on Job Satisfaction",

دراسة (Amir Abou Elnaga, Amen Imran) بعنوان " تأثير الجوانب المهمة للموظفين العموميين على الرضا الوظيفي" قسم العلوم السياسية، استكمالاً لمتطلبات لدرجة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة تكساس الحكومية-سان ماركوس 2014.

تهدف الدراسة تحت عنوان " تأثير الجوانب المهمة للموظفين العموميين على الرضا الوظيفي" الى استكشاف الجوانب المهمة التي تؤثر على الموظفين العموميين للرضا الوظيفي ومن ثم تحديد إلى أي مدى تؤثر هذه الجوانب على درجة الماجستير في الإدارة العامة (MPA) وجمع البيانات، أرسل استبيان إلكتروني للطلاب المسجلين في برنامج MPA في خريف عام 2014، واستخدم منهج الوصفي المسحي وكانت عينة الدراسة مكونة من 47 طالبا في برنامج MPA في المسح وكان الهدف من الدراسة تقييم الرضا العام للموظفين مع وظيفة في القطاع العام وتحديد الجوانب التي تؤثر على الرضا الوظيفي في القطاع العام وأظهرت النتائج أن 66 في المئة من المشاركين راضون بشكل عام مع عملهم في وكالة عامة، وتشير نتائج هذه الدراسة يجب على الوكالات العامة تركيز على زيادة إدراك الموظفين من فرص التقدم الترويجية والمهنية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال زيادة المعرفة من نظام التخطيط وكذلك برامج التطوير الإداري لتعزيز فكرة أن المنظمة تشعر بالقلق مع إعطاء كل موظف فرصة للمضي قدما.

"The Impact of Identity The Role of Empowerment and Identity The Role of Moderate Creativity and its Relationship to Servant Leadership and Behavior Implementation of Innovation"

دراسة Hakan Erkutlua, Jamel Chafeab بعنوان " اثر الهوية دور التمكين والهوية دور الإبداع المعتدلة وعلاقتها بالقيادة الخادمة والسلوك تنفيذ الابتكار" قسم العلوم الاجتماعية والسلوكية المؤتمر الدولي 3 القيادة والتكنولوجيا وإدارة الابتكار جامعة أنقرة تركيا 2015.

هدفت هذه دراسة الى التعرف على الهوية دور التمكين والهوية دور الإبداعية المعتدلة العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك تنفيذ الابتكار. وقد تم جمع البيانات في الفترة من 6 مستشفيات العين خاصة في تركيا. شملت العينة 393 موظف المكتب ومديري عنهم فوراً. البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيانات تحليل من خلال SPSS حزم البرمجيات الإحصائية. وقد استخدم أدار الأنداد الهرمي للنظر في اعتدال أدوار الهوية دور التمكين والهوية دور الإبداعية على سلوك تنفيذ القيادة الخادمة والابتكار وأظهرت النتائج أن القيادة الخادمة هي ايجابية ومعنوية المترابطة مع تنفيذ الابتكار سلوك. وبالإضافة إلى ذلك، فإن نتائج الأنداد المتعدد الهرمي تحليلات دعم الآثار اعتدال هوية دور التمكين وهوية دور الإبداعية فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الخادمة

"Investigation of the Effect of Job Satisfaction and its Failure to Perform the Function of English Language Teachers"

دراسة, Hassan Soodmand Afshar a, *, Mehdi Doosti بعنوان " التحقيق في تأثير الرضا الوظيفي وعدمه عن أداء وظيفة مدرسي اللغة الإنجليزية"مجلة أبحاث تدريس اللغة، مجلد 1، العدد 4 ايران، 2016.

هدفت هذه الدراسة تحت عنوان " التحقيق في تأثير الرضا الوظيفي وعدمه عن أداء وظيفة مدرسي اللغة الإنجليزية " الى دراسة الاختلافات بين مدرسي اللغة الإنجليزية المدرسة الإعدادية الإيراني راض وغير راض من حيث الأداء وظائفهم. تحقيقاً لهذه الغاية، وتم توزيع 64 استبيان على معلمين للتحقق من صحتها وضعت خصيصاً لتحقيق الأداء الوظيفي للمعلمين كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأشارت النتائج إلى أن المعلمين راض اختلف كثيراً عن نظرائهم غير راضين من حيث الأداء وظائفهم مما يدل على أن الفروق الملحوظة في أداء وظائفهم قد يكون أساساً ناجماً عن الدرجة التي انهم راضون عن مهنتهم .

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

اولاً: التعقيب على الدراسات من حيث

من حيث الموضوع : تناولت الدراسة الحالية موضوع تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي ، كما تناولت الدراسات السابقة موضوع تمكين العاملين ، تعريفه وأبعاده وخصائصه ومجالاته وأهميته ، و تناولت الدراسات السابقة لموضوع الرضا الوظيفي من حيث تعريف وأهمية وأبعاد والعوامل وخصائصها

من حيث الزمان : الدراسة الحالية تمت خلال فترة مارس 2017 بينما جميع الدراسات السابقة حديثة ، فقد تم إجراؤها في الفترة من 2011 إلى 2016 .

من حيث المكان : تم إجراؤها في المديرية الجهوية لموبيليس ورقلة ، وتنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة ، فمنها العربية (بسكرة الأردن ، السعودية، السورية العراق وفلسطين ، ومنها الأجنبية (سان ماركوس ، ايران ، تركيا ، باكستان).

من حيث المنهج : اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي كباقي الدراسات السابقة ، وقد اختلفت دراسة إيناس فؤاد نواوي فلبيان باعتمادها المنهج الوصفي المسحي والمنهج الإرتباطي التحليلي

من حيث الأداة : استخدمت إستبانة واستخدم برنامج SPSS من اجل التحليل الاحصائي مثل معظم الدراسات السابقة ، إلا ان دراسة زرقاوي امال اعتمدت على الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأداة لجمع البيانات .

من حيث العينات : تكونت عينة الدراسة الحالية من العاملين في المديرية الجهوية لموبيليس ورقلة ولكن تنوعت طبيعة العاملين في الدراسات السابقة ، فمنهم (ايطار ، عون تنفيذ، عامل ، مشرفين ، معلمين،)

الفرع الأول :تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

-تعتبر هذه الدراسة بناءً معرفياً و تراكمياً للدراسات السابقة ، وتأتي هذه الدراسة استكمالاً لما قام به الباحثون السابقون في موضوع الدراسة فهي تبني على ما توصلوا إليه من نتائج ، وما قدموه من توصيات واقتراحات .

-تركز الدراسة الحالية على موضوع دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي على عكس الدراسات السابقة لتناولها تمكين العاملين اما متغير تابع أو مستقل والرضا الوظيفي كذلك .

-تضع الدراسة الحالية حلولاً عملية للتغلب على تلك التحديات ، وذلك من وجهة نظر أصحاب الخبرة والاختصاص

الفرع ثاني : اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- صياغة مشكلة الدراسة وفرضيات البحث
- الإطلاع على الإطار النظري للدراسات السابقة
- اختيار وتصميم أداة الدراسة
- مقارنة نتائج دراسة البحث بنتائج الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الأول:

لقد تم في هذا الفصل اعطاء لمحة عامة في ما يتعلق بتمكين العاملين من خلال استعراض مفاهيمه حيث أن التمكين يعمل على تحسين أداء العاملين ويعطيهم المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات ويوسع قاعدة مشاركتهم . وجاء في هذا الفصل أيضا مفهوم الرضا الوظيفي، وتباينت التعاريف المقدمة بحسب وجهات نظر العلماء، أن الرضا الوظيفي العام للفرد يتحقق بتحقيق الرضا الوظيفي الجزئي له وعن مختلف العوامل المؤثرة فيه ، ونعني بذلك الرضا عن الأجر والتقدير واحترام الذات والعلاقة مع الزملاء والرؤساء وظروف العمل... الخ. ولهذا يجب تمكين العاملين جيدا لتحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

الفصل الثاني

تمهيد

تتناولنا في هذا الفصل طريقة الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، كما سنتطرق فيه إلى أدوات الدراسة ووصف أداة الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، وسنذكر كيفية تطبيق الدراسة ميدانياً، ومن ثم أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة ومن ثم التحقق من صدق وثبات الفرضيات أو نفيها كلياً على مستوى مديرية الجهوية موبيليس ورقلة.

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية ،تحليلها ،تفسيرها ،مناقشتها

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي ، وذلك من وجهة نظر العاملين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة ، حيث سيتم التطرق في هذا المبحث إلى كل من منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك نموذج ومتغيرات الدراسة، جمع بيانات الدراسة، أداة الدراسة، أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، الطريقة المستخدمة في القياس، صدق أداة الدراسة، ثبات أداة الدراسة، تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تستوجب طبيعة الموضوع على الباحثة اختيار المنهج الذي ستعتمده، والأدوات المستعملة التي تساعد في ذلك ، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى منهج وجمع بيانات الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة ، متغيرات ونموذج الدراسة.

الفرع الأول: منهج وجمع بيانات الدراسة

1: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي ،والذي من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة ،وتحليل بياناتها ،ونوعية العلاقة بين متغيراتها ،والآراء التي تطرح حولها ،والعمليات التي تتضمنها ،والأثر التي تحدثها .

2: جمع بيانات الدراسة

تم الاعتماد على عدة أساليب لجمع البيانات في هذه الدراسة،وقد اعتمدنا أساسا على أسلوب الاستبيان في الجانب الميداني، وعموما تتشكل بيانات الدراسة من بيانات ثانوية وبيانات أساسية، حيث تتشكل **البيانات الثانوية** في هذه الدراسة تحديدا من البيانات الخارجية التي تم الحصول عليها من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، كتب و مجلات، و مقالات ورسائل وأطروحات الدكتوراه التي لها علاقة بموضوع الدراسة ككل، أو لها علاقة بأحد المتغيرين، أما **البيانات الأساسية** تشكلت من الاستبيان الذي تم بناؤها انطلاقا من الأسئلة المغلقة، و التي نعتقد أنها تتلائم مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها وأهدافها، وتم إعدادها بالاعتماد على عدد من استبيانات الدراسات السابقة، بعد تعديلها بما يتوافق و موضوع الدراسة، ومن ثم تحكيمها من قبل المختصين. وقد تم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences, SPSS"

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

1 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مجمل العاملين في المديرية الجهوية لموبيليس ورقلة والبالغ عددهم 70 عامل ،

2 عينة الدراسة

وتكونت عينة الدراسة من نصف العاملين أي 36 عامل تم توزيع الاستبانة عليهم ،وقد تم استرجاع 33 استبانة أي ما نسبته (91.66%) وهي العينة الفعلية للدراسة. و لمناقشة اشكالية البحث ومحاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ماهو مطبق في الواقع فقد تم استخدام الاستبيان: بغية الحصول على المعلومات والتأكد من صحة فرضيات البحث للوصول إلى الحقائق المتعلقة بالدراسة، بحيث يشمل الاستبيان الموجه للعمال على ثلاث محاور الأول يتضمن البيانات الشخصية، والثاني يتعلق تمكين العاملين ويضم(16)سؤال، أما المحور الثالث فيتعلق بالرضا الوظيفي ويضم (16) سؤال .والجدول التالي يلخص العملية المتعلقة بجمع المعلومات من خلال قائمة الاستبيان كما يلي:

الجدول رقم (2_1)نتائج توزيع استمارات الاستبيان

النسبة	المجموع	عدد الاستمارات الصالحة	عدد الاستمارات الملغاة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الموزعة	المؤسسة
%91.66	33	33	0	33	36	مؤسسة المديرية الجهوية لموبيليس ورقلة
%91.66	33	33	0	33	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج توزيع الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن عدد الاستمارات التي قد تم توزيعها على العاملين في المديرية الجهوية لموبيليس ورقلة بلغ 36 استمارة واسترجع منها 33 استمارة، و هو ما يمثل نسبة (% 91.66) من عدد الاستمارات الإجمالية الموزعة.

الفرع الثالث : متغيرات ونموذج الدراسة

1 متغير التابع : يمثل الرضا الوظيفي والذي نعرفه جزئيا بأنه الشعور النفسي للفرد بالقناعة والإرتياح لإشباع حاجاته ورغبات تجاه العمل ذاته وبيئة العمل. ولقياسه تم الاعتماد على مقياس متكون من أربعة أبعاد، تمثل في مجملها عوامل الرضا الوظيفي ، وهي تتمثل في كل من الراتب والمكافآت ؛ مهام العمل وواجباته ؛ العلاقة مع الزملاء والرؤساء، التقدير واحترام الذات ، و يجدر

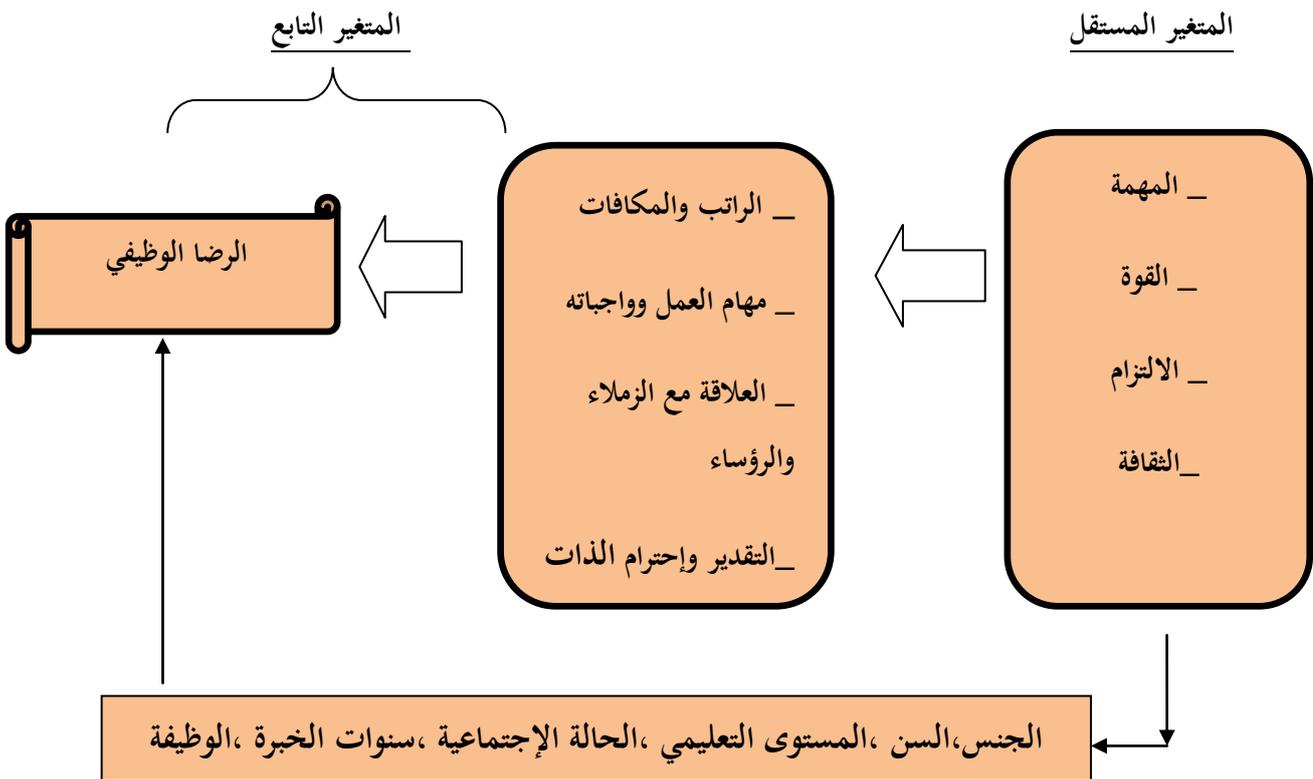
بالذكر أنه قد تمت الإشارة إلى بعض من أبعاد المتغير التابع في دراسة كل من (باديس بوخلوة، محمدحمزة بن قوينة، 2015)، (عبد الخالق، ناصف، 1982)

2 المتغير المستقل: يتمثل في تمكين العاملين والذي نعرفه جزئياً بأنه توسيع الصلاحيات ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات مما يقوي روح المبادرة لديهم ولقياس المتغير تم الاعتماد على مقياس متكون من أربعة أبعاد، تمثل في مجملها أبعاد تمكين العاملين ، وهي تتمثل في كل من المهمة ؛ القوة ؛ الالتزام ، الثقافة ، و يجدر بالذكر أنه قد تمت الإشارة إلى بعض من أبعاد المتغير المستقل في دراسة كل من (معالي ، فهمي حيدر، 2011) (باديس بوخلوة، محمدحمزة بن قوينة، 2015)، (Lashley, & J., 1944; McGoldrick).

3 نموذج الدراسة :

يشير الشكل (2_3) إلى النموذج المعتمد في الدراسة، و الذي يتكون من متغيرين يتمثلان في المتغير التابع والمتغير المستقل، ولكل متغير مجموعة من الأبعاد، حيث تظهر في هذا النموذج علاقات الارتباط والأثر .

الشكل (2_3) نموذج متغيرات الدراسة



المصدر من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: الأداة والأساليب الإحصائية وطريقة القياس :

سيتم التطرق الى الأدوات والأساليب التي تم استخدامها في التحليل الإحصائي .

الفرع الأول : الأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً- أداة الدراسة : يعود سبب استخدام للاستبيان كأداة للدراسة (الملحق رقم 01) ، وذلك لعدة اعتبارات منها عدم الحصول على المعطيات الكمية من جهة، وصعوبة إجراء المقابلات مع المسؤولين نظرا لحجم العمل وارتباطاتهم من جهة أخرى و تم البدء في الاستبيان حيث يوضح الجدول اعلاه الدراسات السابقة التي تم الاستعانة بها لإعداد الاستبيان وكانت هذه المرحلة أكثر تعقيدا، و تتطلب الكثير من الجهد والوقت، فبعد مراجعة متأنية وفحص للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، تم إعداد مجموعة من الأسئلة المعبرة عن المتغيرات في شكل محاور بحث، وبعد مناقشتها مع المشرف و بعض الأساتذة المختصين والقيام بالتعديلات المقترحة، حصلنا في الأخير على الشكل النهائي للاستبيان(انظر الملحق رقم 01)، الذي يتضمن جزأين . حيث يتعلق الجزء الأول بخصائص أفراد عينة الدراسة التي تتمثل في كل من الجنس؛ السن ؛ مستوى التعليمي ؛ الحالة الاجتماعية ،سنوات الخبرة؛ الوظيفة ، أما الجزء الثاني يحتوي على فقرات الاستبيان ، ويتضمن محورين، حيث يتألف المحور الأول الذي يخص المتغير المستقل على 16 عبارة موزعة على 04 مجالات بينما يتألف المحور الثاني والذي يخص المتغير التابع على 16 عبارة موزعة كذلك على 04 مجالات وللاجابة على أسئلة الاستبيان تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي على النحو الذي يمثل موافق ثلاث درجات، ومحايد درجتين ،وغير موافق درجة واحدة.

الجدول (2_2) بعض الدراسات التي تم الاعتماد عليها في اعداد الاستبيان

الرقم	الباحث	عنوان الدراسة	نوع مقياس التحليل
01	أيمن حسن أيوب 2014	تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية	مقياس ليكارت الخماسي
02	إيناس فؤاد نواوي فلمبان 2015	الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي	مقياس ليكارت الخماسي
03	محمود يوسف إبراهيم الزامللي 2015	درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم	مقياس ليكارت الخماسي
04	زويش سامية 2014	محددات الرضا الوظيفي وأثرها على الموظفين في المؤسسة	مقياس ليكارت الخماسي

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مراجعة الدراسات السابقة

الجدول رقم(2_3) توزيع فقرات المحور الأول المتغير المستقل

16_ 13	12_ 09	08_ 05	04_ 01	ترتيب الفقرات	المحور الأول تمكين العاملين
الثقافة	الالتزام	القوة	المهمة	البعد	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على شكل الاستبيان

الجدول رقم(2_4) توزيع فقرات المحور الثاني المتغير التابع

16_ 13	12_ 09	08_ 05	04_ 01	ترتيب الفقرات	المحور الثاني الرضا الوظيفي
التقدير واحترام الذات	العلاقة مع الزملاء والرؤساء	مهام العمل وواجباته	الراتب والمكافآت	البعد	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على شكل الاستبيان

ثانيا - الطريقة المستخدمة في القياس

كما اشرنا سابقا ، فإننا استخدمنا في هذه الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، حيث جاءت فقرات أبعاد المتغيرين مصممة وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي ، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة تتمثل في موافق ، محايد ، غير موافق ، ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا لاحتمالات الإجابات الثلاثة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول (2_5) المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها حسب مقياس ليكرت الثلاثي

الرأي	المتوسط المرجح	الاتجاه
غير موافق	من 1 الى 1.66	ضعيف
محايد	من 1.67 إلى 2.33	متوسط
موافق	من 2.34 الى 3	مرتفع

المصدر : عز عبد الفتاح، " مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام " spss ، الطبعة الأولى، مكتبة خوارزم العلمية، جدة-

السعودية، 2008 ، ص 538

ثالثا - أساليب التحليل الاحصائي :

- للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها سيتم استخدام مجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي التحليلي وذلك بالاستعانة بحزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية نسخة (spss20) وتشمل هذه الأساليب على ما يلي:
- النسب المئوية والتكرارات للتعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة وتحديد اتجاه آراء عينة الدراسة في ما يتعلق بفقرات المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة؛
 - المتوسط الحسابي الموزون " المرجح "؛
 - استخدام الانحراف المعياري؛
 - اختبار (ألفا كرونباخ) لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبيان؛
 - معامل الارتباط (بيرسون) لإيجاد العلاقة بين:
 - بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛
 - كل بعد والدرجة الكلية للمحور التابع له.

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً- صدق أداة الدراسة :

الصدق هو باختصار أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لأجل قياسه ، أي أنها تقيس فعلا الظاهرة التي يفترض أن تقيسها ، وسنستعرض في هذه الدراسة صدق الاتساق الداخلي

صدق الاتساق الداخلي للاستبيان : وهو قوة الارتباط بين درجات كل بعد وكل محور ودرجات أسئلة الاستبيان الكلية ، قمنا بإجراء اختبار صدق الاتساق الداخلي لمحتوى الاستبيان ، إذ قمنا بحساب درجة ارتباط كل بعد من أبعاد المحور بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الذي تنتمي إليه.

الصدق الداخلي لأبعاد المحور الاول :

الجدول رقم (2-6): الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الاول للمتغير المستقل

المجال	رقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المتغير المستقل : تمكين العاملين	1	المهمة	0.418*	0.016
	2	القوة	0.693**	0.000
	3	الالتزام	0.740**	0.000
	4	الثقافة	0.775**	0.000

**دال عند مستوى دلالة (0.05) من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول تحليل معاملات الارتباط للأبعاد المكونة للمتغير المستقل من جهة ، وارتباط هذا المتغير بنموذج الدراسة من جهة أخرى، إذ تبين بأن معاملات الارتباط بأبعاد المحور الأول المتمثل تمكين العاملين تتراوح ما بين (0.418 و 0.775)، وكانت أكبر قيمة لبعد الثقافة وأدنى قيمة لبعد المهمة ، ونشير بأن كل معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعد فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، مما يؤكد الصدق البنائي لأداة الدراسة

الصدق الداخلي لأبعاد المحور الثاني :

الجدول رقم (2-7): الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني المتغير التابع

المجال	رقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المتغير التابع : الرضا الوظيفي	1	الراتب والمكافآت	0.828**	0.000
	2	مهام العمل وواجباته	0.841**	0.000
	3	العلاقة مع الزملاء والرؤساء	0.790**	0.000
	4	التقدير واحترام الذات	0.887**	0.000

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

**دال عند مستوى دلالة (0.05)

يوضح جدول تحليل معاملات الارتباط للأبعاد المكونة للمتغير التابع من جهة ، وارتباط هذا المتغير بنموذج الدراسة من جهة أخرى، إذ تبين بأن معاملات الارتباط لأبعاد المحور الثاني المتمثل الرضا الوظيفي تتراوح ما بين (0.790 و 0.887)، وكانت أكبر قيمة لبعد التقدير واحترام الذات وأدنى قيمة لبعد العلاقة مع الزملاء والرؤساء ، ونشير بأن كل معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.05)، وبذلك تعد فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، مما يؤكد الصدق البنائي لأداه الدراسة.

ثانياً - حساب ثبات الأداة:

يشير ثبات الأداة إلى التحقق من إمكانية الحصول على نفس البيانات في حالة توزيعها على نفس العينة وفي نفس الظروف ، وفي هذا الصدد يعد معامل الثبات الداخلي ألفا كرونباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي .
معامل الثبات ألفا كرونباخ يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر ، و العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح ، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً ، وعليه تم حساب (ألفا كرونباخ) باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول (2_8) يوضح معاملات الثبات حسب معامل (الفاكرونباخ)

المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي	32	0.836

المصدر : إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (2_8) أن معامل الثبات لمجموع أبعاد الاستبيان ككل هو 0.836 وهو مقبول إحصائياً، مما يعني ثبات أداة الدراسة وصلاحيته للإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة :

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان في صورته النهائية وكونه صالح للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، يتم عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء كل من أهداف الدراسة، حيث يبدأ الطالب بعرض الخصائص الشخصية، ثم يتم تحليل تفصيلي للبيانات وعرض للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج.

المطلب الأول : النتائج المتوصل إليها

الفرع الأول: تحليل البيانات الخاصة بالسّمات الشخصية لعينة الدراسة:

وتشمل تحليل الصفات الشخصية للموظفين الذين تم استقصاؤهم، وذلك بهدف التعرف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهذه العينة من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدراسة.

سنتطرق في هذا الفرع الى تحليل متغيرات الدراسة حسب (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، الوظيفة)

الشكل (2_4) توزيع حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

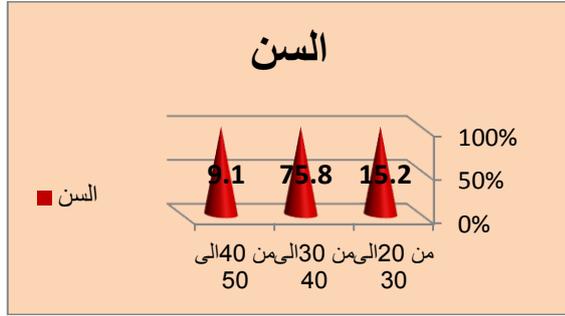
الجدول رقم (2_9) توزيع حسب متغير الجنس

المتغيرات	التكرار	النسبة	الجنس
ذكر	26	78.8%	الجنس
أنثى	7	21.2%	
المجموع	33	100%	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه بأن عدد الذكور بلغ 26 أي ما نسبته (78.8%)، بينما بلغ عدد الإناث 7 أي ما نسبته (21.2%) والسبب في ذلك يعود لكون طبيعة نظام العمل السائد في هذه المؤسسات تتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث، كما أن المستجوبين من فئة الذكور أكثر دراية بمعلومات ونظام المؤسسة، باعتبارهم الفئة الأكثر استفادة من التدريب في مجال المعلوماتية على عكس الإناث، خاصة إذ علمنا أن اغلب الدورات التكوينية تتم خارج مكان العمل، وهو ما يشكل عائق أمام جنس الإناث .

الشكل رقم (2_5) توزيع حسب متغير السن



الجدول رقم (2_10) توزيع حسب متغير السن

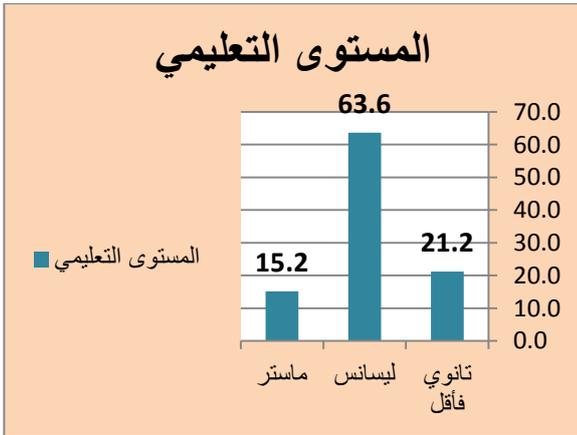
المتغيرات	التكرار	النسبة
من 20 الى 30	5	15.2%
من 30 الى 40	25	75.8%
من 40 الى 50	3	9.1%
أكثر من 50	0	0%
المجموع	33	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن (75.8%) من المستجوبين تراوحت اعمارهم بين (من 30 الى 40) في حين كانت نسبة (15.2%) من الذين تراوحت اعمارهم (من 20 الى 30) و(9.1%) تراوحت اعمارهم (من 40 الى 50) والسبب في ذلك ربما يعود بأن المؤسسة شبابية .

الشكل رقم (2_6) توزيع حسب المستوى التعليمي



الجدول رقم (2_11) توزيع المستوى التعليمي

المتغيرات	التكرار	النسبة
ثانوي فأقل	7	21.2%
ليسانس	21	63.6%
ماستر	5	15.2%
دراسات عليا	0	0%
المجموع	33	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه بأن نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي ، تبين لنا أن (63.6%) من المستجيبين يحملون شهادة ليسانس ، في حين شكلت نسبة (21.2%) من العمال ذوي المستوى التعليمي ثانوي فأقل ونسبة (15.2%) يحملون شهادات ماستر وهذا يرجع لكون المؤسسة محل الدراسة تحتاج الى عدد كبير من ذوي المستويات التعليمية من خريجي الجامعات .

الجدول رقم (2_12) توزيع حسب متغير الحالة الإجتماعية الشكل رقم (2_7) توزيع حسب متغير الحالة الإجتماعية



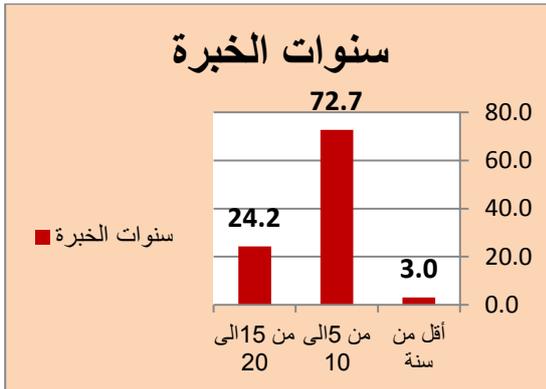
الحالة الاجتماعية	المتغيرات	التكرار	النسبة (%)
الاجتماعية	أعزب	10	30.3%
	متزوج	23	69.7%
	المجموع	33	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه بأن عدد المتزوجين بلغ 23 أي ما نسبته (69.7%)، بينما بلغ عدد العزاب 10 أي ما نسبته (30.3%) والسبب في ذلك يعود بأن أفراد العينة المبحوثة يتمتعون بروح المسؤولية في العمل .

الجدول رقم (2_13) توزيع حسب متغير سنوات الخبرة الشكل رقم (2_8) توزيع حسب متغير سنوات الخبرة



سنوات الخبرة	المتغيرات	التكرار	النسبة (%)
سنوات الخبرة	أقل من سنة	1	3.1%
	من 5 الى 10	24	72.7%
	من 15 الى 20	8	24.2%
	أكثر من 20	0	0%
	المجموع	33	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

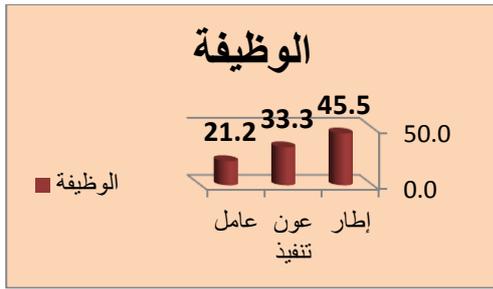
المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه في ما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب سنون الخبرة ، في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة فقد تبين أن (72.7%) من الافراد الذين لديهم خبرة (من 5 الى 10) سنوات في حين شكلت نسبة (24.2%) الافراد الذين لديهم خبرة (من 15 الى 20) سنة ويليها من بعد ذلك (3.1%) من الأفراد الذين لديهم خبرة (أقل من سنة) ونستنتج أن المؤسسة لديها فئة شبابية تدير العمل وذلك لأن المؤسسة حديثة النشأة .

الجدول رقم (2_14) توزيع حسب متغير الوظيفة

المتغيرات	التكرار	النسبة
إطار	15	45.5%
عون تنفيذ	11	33.3%
عامل	7	21.2%
المجموع	33	100%

الشكل رقم (2_9) توزيع حسب متغير الوظيفة



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن بنسبة توزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير الوظيفة، أن أعلى نسبة كانت لوظيفة إطارات حيث قدرت ب (45.5%) وتليها نسبة أعوان تنفيذيين ب (33.3%)، ثم وظيفة عامل بنسبة (21.2%) والسبب في ذلك يعود بأن المؤسسة تمنح ترقية للعمال .

المطلب الثاني : التحليل والمناقشة

الفرع الأول :مناقشة النتائج الاحصائية

نتائج محور الدراسة للمتغير المستقل

من أجل معرفة دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي سوف نقوم بتحليل البيانات المجموعة في الاستبيان الموزع ومناقشتها. أولاً: نقوم بتحليل مختلف النتائج المتوصل إليها تحليلاً دقيقاً ونقوم بمراجعة الجداول الواحد تلو الآخر. المجال الأول: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المهمة

الجدول رقم (2_15) نتائج تحليل فقرات المجال الأول لبعده المهمة

المجال	رقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط المرشح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
المهمة	1	لدي حرية في التصرف أثناء العمل	57.6	27.3	15.2	2.42	.751	مرتفع
	2	مقتنع بالمهام الموكلة إلي	60.6	27.3	12.1	2.48	.712	مرتفع
	3	عملي في المؤسسة يكسني الخبرة	84.8	9.1	6.1	2.79	.545	مرتفع
	4	العمل الذي أقوم به على درجة عالية من الأهمية بالنسبة إلي	84.8	15.2	0.0	2.85	.364	مرتفع
						2.63	.319	مرتفع

المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم(2_15) لتحديد الاتجاه العام لفقرات البعد الاول عند مستوى الدلالة (0.05) تبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي للبعد مرتفعة ، وهي تقدر ب (2.63) وانحراف معياري يقدر ب (0.319) ، وهذا دليل على أن إجابات أفراد العينة تدرك أهمية المهمة المطلوبة منهم ، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة ، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فإن

قيمة متوسطها الحسابي مرتفعة ، وهي محصورة بين (2.4 و 2.85) ، وانحراف معياري محصور بين (0.364 و 0.751) و يتضح من الجدول أعلاه بان العبارة رقم 04 تأتي في الترتيب الأول ، تليها العبارة رقم 03 في الترتيب الثاني ، وبعدها العبارة رقم 02 في الترتيب الثالث ، ثم العبارة رقم 01 في الترتيب الرابع ، وبالتالي من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج بأن المهام المطلوبة من العاملين على درجة عالية من الأهمية بالنسبة لهم .

المجال الثاني: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده القوة

الجدول رقم (2_16) نتائج تحليل فقرات المجال الثاني لبعده القوة

المجال	رقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
القوة	1	يشاركني رئيسي في عملية صنع القرار	66.7	24.2	9.1	2.58	.663	مرتفع
	2	يأخذ رئيسي برأي في حل بعض المشاكل في العمل	66.7	15.2	18.2	2.48	.795	مرتفع
	3	لدي القدرة على مواجهة الصعوبات في عملي	72.7	21.2	6.1	2.67	.595	مرتفع
	4	تمنحي المؤسسة شهادات تقدير لتعزز ما أقوم به من عمل	24.2	39.4	36.4	1.88	.781	متوسط
						2.40	.479	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم(2_16) لتحديد الاتجاه العام لفقرات البعد الثاني عند مستوى الدلالة (0.05) تبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي للبعد مرتفعة ، وهي تقدر ب(2.40) وانحراف معياري يقدر ب (0.479) ، وهذا دليل على أن إجابات أفراد العينة لديها لمواجهة الصعوبات ، ، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فإن قيمة متوسطها الحسابي مرتفعة ، وهي محصورة بين (1.88 و 2.67) ، وانحراف معياري محصور بين (0.595 و 0.795) و يتضح من الجدول أعلاه بان العبارة رقم 03. تأتي في الترتيب الأول تليها العبارة رقم 01 في الترتيب الثاني ، وبعدها العبارة رقم 02 في الترتيب الثالث ، ثم العبارة رقم 04 في الترتيب الرابع ، وبالتالي من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج العمال لديهم القوة والقدرة على مواجهة الصعوبات.

المجال الثالث: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الالتزام

الجدول رقم (2_17) نتائج تحليل فقرات المجال الثالث لبعده الالتزام

المجال	رقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	1	تشجعي ادارة المؤسسة على العمل الجماعي	51.5	18.2	30.3	2.21	.893	متوسط
	2	لدي القدرة على تحمل المسؤولية في انجاز مهامي	75.8	21.2	3.0	2.73	.517	مرتفع

متوسط	.708	2.24	15.2	45.5	39.4	أتحصل على فرص التدريب لتعزيز روح الالتزام في المؤسسة	3	الالتزام
مرتفع	.614	2.58	6.1	30.3	63.6	لا تتمركز السلطة في يد رئيسي فقط	4	
مرتفع	.467	2.43						

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم(2_17) لتحديد الاتجاه العام لفقرات البعد الثالث عند مستوى الدلالة (0.05) تبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي للبعد مرتفعة ، وهي تقدر ب (2.43) وانحراف معياري يقدر ب (0.467) ، وهذا دليل على أن إجابات أفراد العينة لديها التزام ، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فإن قيمة متوسطها الحسابي مرتفعة ، وهي محصورة بين (2.21 و 2.73) ، وانحراف معياري محصور بين (0.517 و 0.893) و يتضح من الجدول أعلاه بان العبارة رقم 02. تأتي في الترتيب الأول ، تليها العبارة رقم 04 في الترتيب الثاني ، وبعدها العبارة رقم 03 في الترتيب الثالث ، ثم العبارة رقم 01 في الترتيب الرابع ، وبالتالي من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج هناك التزام بتحمل المسؤولية في إنجاز المهام .

المجال الرابع :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد لثقافة

الجدول رقم (2_18) نتائج تحليل فقرات المجال الرابع لبعد لثقافة

المجال	رقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
الثقافة	1	تتاح لي الحرية في اختيار طريقة لأداء عملي	39.4	27.3	33.3	2.06	.864	متوسط
	2	تتيح لي الإدارة فرصة التدريب وتبادل الخبرات	48.5	21.2	30.3	2.18	.882	متوسط
	3	تهتم مؤسستي على اكسابي مهارات وخبرات بشكل جديد ومستمر	39.4	27.3	33.3	2.06	.864	متوسط
	4	يسمح لي نظام العمل في المنظمة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	42.4	33.3	24.2	2.18	.808	متوسط
						2.1	.612	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم(2_18) لتحديد الاتجاه العام لفقرات البعد الرابع عند مستوى الدلالة (0.05) تبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي للبعد متوسطة ، وهي تقدر ب (2.1) وانحراف معياري يقدر ب (0.612) ، وهذا دليل على أن إجابات أفراد العينة لديها ثقافة ، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فإن قيمة متوسطها الحسابي متوسطة جدا ، وهي محصورة بين (2.06 و 2.18) ، وانحراف معياري محصور بين (0.808 و 0.864) و يتضح من الجدول أعلاه بأن العبارة رقم 02. تأتي في الترتيب الأول تليها العبارة رقم 04 في الترتيب الثاني ، وبعدها العبارة رقم 03 في الترتيب الثالث ، ثم العبارة رقم 01 في الترتيب الرابع ، وبالتالي من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن المؤسسة تتيح الى حد ما الحرية للعمال في اختيار طريقة الأداء .

نتائج محور الدراسة للمتغير التابع

المجال الأول: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الراتب والمكافآت

الجدول رقم (2_19) نتائج تحليل فقرات المجال الأول لبعء الراتب والمكافآت

المجال	رقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
الراتب والمكافآت	1	الراتب الذي احصل يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به	48.5	27.3	24.2	2.24	.830	متوسط
	2	اشعر بأن عملي يتناسب مع الراتب الذي احصل عليه	57.6	30.3	12.1	2.45	.711	مرتفع
	3	العلاوات السنوية المقدمة لي مجزية	24.2	27.3	48.5	1.76	.830	متوسط
	4	يتناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع	21.2	36.4	42.4	1.79	.781	متوسط
						2.06	.615	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم (2_19) لتحديد الاتجاه العام لفقرات البعد الاول عند مستوى الدلالة (0.05) تبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي للبعء الراتب والمكافآت متوسطة جدا ، وهي تقدر ب (2.06) وانحراف معياري يقدر (0.615) ، وهذا دليل على أن إجابات أفراد العينة لديها ثقافة ، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فإن قيمة متوسطها الحسابي متوسطة جدا ، وهي محصورة بين (1.76 و 2.45) ، وانحراف معياري محصور بين (0.711 و 0.830) و يتضح من الجدول أعلاه بأن العبارة رقم 02 تأتي في الترتيب الأول ، تليها العبارة رقم 01 في الترتيب الثاني، وبعدها العبارة رقم 04 في الترتيب الثالث ، ثم العبارة رقم 03 في الترتيب الرابع ، وبالتالي من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن الراتب الذي يحصل عليه العمال لا يتناسب مع احتياجات ورغبات العمال .

المجال الثاني : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء مهام العمل وواجباته

الجدول رقم (2_20) نتائج تحليل فقرات المجال الثاني لبعء مهام العمل وواجباته

المجال	رقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
مهام العمل وواجباته	1	يعقد المدير اجتماعات خاصة من اجل مناقشات هادفة في مجال العمل	39.4	27.3	33.3	2.06	.864	مرتفع
	2	المهام المطلوبة في العمل واضحة ودقيقة	48.5	30.3	21.2	2.27	.801	متوسط
	3	تتيح لي وظيفتي وقت مناسب	45.5	27.3	27.3	2.18	.846	متوسط

						للتواجد مع أسرتي	
متوسط	.816	2.33	21.2	24.2	54.5	فترة الدورات التدريبية المنعقدة مناسبة مع تأديتي لعملي	4
متوسط	.569	2.21					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم(20_2) لتحديد الاتجاه العام لفقرات البعد الثاني عند مستوى الدلالة (0.05) تبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي للبعد متوسطة ، وهي تقدر ب (2.21) وانحراف معياري يقدر ب (0.569) ، وهذا دليل على أن إجابات أفراد العينة لديها التزام بمهام العمل وواجباته ، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فإن قيمة متوسطها الحسابي متوسطة ، وهي محصورة بين (2.06 و 2.3) ، وانحراف معياري محصور بين (0.801 و 0.864) و يتضح من الجدول أعلاه بأن العبارة رقم 04. تأتي في الترتيب الأول ، تليها العبارة رقم 02 في الترتيب الثاني ، وبعدها العبارة رقم 03 في الترتيب الثالث ، ثم العبارة رقم 01 في الترتيب الرابع ، وبالتالي من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن المهام المطلوبة في العمل واضحة ودقيقة .

المجال الثالث :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العلاقة مع الزملاء والرؤساء

الجدول رقم (21_2)نتائج تحليل فقرات المجال الثالث لبعد العلاقة مع الزملاء والرؤساء

المجال	رقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
العلاقة مع الزملاء والرؤساء	1	هناك تفاهم بيني وبين مديري في العمل	63.6	24.2	12.1	2.52	.712	مرتفع
	2	يقبل مديري اقتراحاتي حول تطوير العمل	60.6	27.3	12.1	2.48	.712	مرتفع
	3	العمل يتيح لي فرصة لتكوين الصداقات	78.8	18.2	3.0	2.76	.502	مرتفع
	4	احصل على قدر مناسب من التحفيز والتشجيع مع الزملاء ورؤيسي في العمل	45.5	39.4	15.2	2.30	.728	متوسط
						2.51	.518	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم(21_2) لتحديد الاتجاه العام لفقرات البعد الثالث عند مستوى الدلالة (0.05) تبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي للبعد مرتفعة ، وهي تقدر ب (2.51) وانحراف معياري يقدر ب (0.518) ، وهذا دليل على أن إجابات أفراد العينة لديها علاقة مع الزملاء والرؤساء ، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فإن قيمة متوسطها الحسابي مرتفعة ، وهي محصورة بين (2.30 و 2.76) ، وانحراف معياري محصور بين (0.502 و 0.728) و يتضح من الجدول أعلاه بأن العبارة رقم 03. تأتي في الترتيب الأول ، تليها العبارة رقم 01 في الترتيب الثاني ، وبعدها العبارة رقم 02 في الترتيب الثالث ، ثم العبارة رقم 04 في الترتيب الرابع ، وبالتالي من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن هناك علاقة جيدة مع الزملاء والرؤساء في العمل .

المجال الرابع: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التقدير واحترام الذات
الجدول رقم (2_22) نتائج تحليل فقرات المجال الرابع لبعء التقدير واحترام الذات

المجال	رقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
التقدير واحترام الذات	1	عملي يمكنني من الحصول على ما استحقه من تقدير	66.7	21.2	12.1	2.55	.711	مرتفع
	2	اشعر بالأمان والطمأنينة في عملي	63.6	27.3	9.1	2.55	.666	مرتفع
	3	اشعر بعدالة وعدم تحيز في وظيفتي	45.5	30.3	24.2	2.21	.820	متوسط
	4	اشعر بحرص الإدارة على سماع اقتراحاتي مهما كانت بسيطة	30.3	48.5	21.2	2.09	.723	متوسط
						2.34	.582	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم(2_22) لتحديد الاتجاه العام لفقرات البعد الرابع عند مستوى الدلالة (0.05) تبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي للبعء جيدة ، وهي تقدر ب (2.34) وانحراف معياري يقدر ب (0.582) ، وهذا دليل على أن إجابات أفراد العينة تتمتع باحترام وتقدير ، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فإن قيمة متوسطها الحسابي متوسطة ، وهي محصورة بين (2.09 و 2.55)، وانحراف معياري محصور بين (0.666 و 0.820) و يتضح من الجدول أعلاه بأن العبارة رقم 03. تأتي في الترتيب الأول ، تليها العبارة رقم 04 في الترتيب الثاني ، وبعدها العبارة رقم 01 في الترتيب الثالث ، ثم العبارة رقم 02 في الترتيب الرابع ، وبالتالي من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن هناك تقدير واحترام متبادل بين العمال .

نتائج تحليل معامل الارتباط محور الدراسة
أولا المتغير المستقل

الجدول رقم (23_2) : نتائج تحليل متغير المستقل

المجال	الترتيب	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
المتغير المستقل	1	المهمة	2.6364	.31925	مرتفع
	3	القوة	2.4015	.47982	مرتفع
	2	الالتزام	2.4394	.46783	مرتفع
	4	الثقافة	2.1212	.61276	متوسط
		إجمالي الأبعاد	2.3996	.469	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن أفراد العينة موافقون إلى حد ما على تمكين العاملين بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على المحور الأول (2.39) وإنحراف معياري يقدر ب(0.321) من خلال نتائج الجدول رقم (23_2) حديد الاتجاه العام للإجابات يتبن لنا أن قيمة الوسط الحسابي لبعده المهمة مرتفعة، و قيمته تقدر ب (2.63) وإنحراف معياري يقدر ب (0.319)، وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد بأن هناك أهمية كبيرة للعمل الذي يقوم به العمال، ويليهما بعد الالتزام بمتوسط حسابي (2.43) وإنحراف معياري يقدر ب(0.467)، وهو يدل على أن هناك التزام من قبل العاملين بالمؤسسة تجاه عملهم، وتليها بعد القوة بمتوسط حسابي (2.40) وإنحراف معياري يقدر ب(0.479)، وهو يدل قوة تحمل المسؤولية تجاه الصعوبات التي تواجهها أما آخر بعد وهو بعد الثقافة بمتوسط حسابي (2.12) وإنحراف معياري (0.612)، وهو يدل على أن الإدارة تتيح فرص تدريب وتبادل الخبرات وعليه نقبل الفرضية H_0 التي تنص على " درجة تمكين العاملين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة مرتفع "

ثانيا: المتغير التابع

الجدول رقم (24_2) : نتائج تحليل متغير التابع

المجال	الترتيب	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
المتغير	4	الراتب والمكافآت	2.0606	.61565	متوسط
	3	مهام العمل وواجباته	2.2121	.56982	متوسط

مرتفع	.51894	2.5152	العلاقة مع الزملاء والرؤساء	1	التابع
مرتفع	.58276	2.3485	التقدير واحترام الذات	2	
متوسط	.47882	2.2841	اجمالي الابعاد		

** دال عند مستوى دلالة (0.05) المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات sp

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن افراد العينة موافقون على الرضا الوظيفي بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على المحور الثاني ب(2.28) وإنحراف معياري يقدر ب(0.478) من خلال نتائج جدول تحديد الاتجاه العام للإجابات يتبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي لبعدها العلاقة مع الزملاء والرؤساء مرتفع، و قيمته تقدر ب (2.51) وإنحراف معياري يقدر ب (0.518)، وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد بأن هناك تفاهم بين الزملاء وبين الرؤساء في العمل، ويليهما بعد التقدير واحترام الذات بمتوسط حسابي (2.34) وإنحراف معياري يقدر ب(0.582)، وهو يدل على أن هناك تقدير واحترام متبادل بين العمال، وتليها بعد " مهام العمل وواجباته " بمتوسط حسابي (2.21) وإنحراف معياري يقدر ب (0.569)، وهو يدل على وضوح المهام المطلوبة، اما اخر بعدوهو " الراتب والمكافآت " وهو بعد بمتوسط حسابي (2.06) وإنحراف معياري (0.615)، ويتضح بأن افراد العينة غير موافقين وهو يدل على أن الراتب والمكافآت التي يحصل عليها العمال غير كافية بالنسبة لهم او لا تكفي إحتياجاتهم، وعلية نرفض الفرضية H0 التي تنص على " مستوى الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة مرتفع " ونقبل الفرضية البديلة H1.

—حساب معامل الارتباط بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي :نحسب معامل الارتباط بين المتغير المستقل تمكين العاملين والمتغير التابع الرضا الوظيفي .

جدول رقم (2_25): العلاقة بين المتغير المستقل والتابع

الرضا الوظيفي	تمكين العاملين	
.614**	1	معامل الارتباط بيرسون
0.000		تمكين العاملين
33	33	مستوى الدلالة
		المجموع
1	.614**	معامل الارتباط بيرسون
	0.000	الرضا الوظيفي
33	33	مستوى الدلالة
		المجموع

** دال عند مستوى دلالة (0.05) المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك علاقة طردية بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي ، حيث I محسوبة تساوي (0.614) هذا إحصائيا يعني أن تمكين العاملين يفسر لنا ما نسبته (61.4%) من درجة الرضا الوظيفي وهي نسبة معتبرة وبهذا نقول أن الفرضية الرئيسة تحققت أي هناك علاقة جيدة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي .

و هذا يدعم ما توصلنا إليه في الجانب النظري حيث وجدنا أن دور تمكين العاملين له تأثير في الرضا الوظيفي وفيما يلي سنقوم بتحليل هذه العلاقة لنرى أي بعد من ابعاد تمكين العاملين له تأثير أكبر على الرضا الوظيفي.

وكانت معاملات الارتباط بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة كما موضح في الجدول التالي

جدول رقم (2-26): معاملات الارتباط بين ابعاد تمكين العاملين والرضا الوظيفي

أبعاد تمكين العاملين	الرضا الوظيفي	مستوى الدلالة
المهمة	.406*	.019
القوة	.425*	.014
الالتزام	.175	.330
الثقافة	.611**	.000

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

** دال عند مستوى دلالة 0.05

* دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة جيدة بين ابعاد تمكين العاملين والرضا الوظيفي ولأجل تحليل هذه العلاقة سنأخذ تأثير كل بعد من ابعاد تمكين العاملين على الرضا الوظيفي على حدى.

الثقافة: نلاحظ ارتباط بعد الثقافة له علاقة موجبة مع الرضا الوظيفي تقدر ب (0.611) مما يدل على أن لثقافة علاقة تأثيرية مرتفعة مع الرضا الوظيفي

القوة: نلاحظ ارتباط بعد القوة له علاقة موجبة مع الرضا الوظيفي تقدر ب(0.425) مما يدل على أن للقوة علاقة تأثيرية متوسطة مع الرضا الوظيفي

المهمة : نلاحظ ارتباط بعد المهمة كذلك له علاقة موجبة مع الرضا الوظيفي تقدر ب(0.406) مما يدل على أن للمهمة علاقة تأثيرية متوسطة جدا مع الرضا الوظيفي .

الالتزام : نلاحظ ارتباط بعد الالتزام ليس له علاقة مع الرضا الوظيفي ويقدر ب(0.175).

الفرع الثاني: مناقشة إختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة الأجزاء التي يحتويها الاستبيان والتي تتضمن جزء خاص بالمعلومات الشخصية ،وجزء خاص بتمكين العاملين ،وجزء خاص بالرضا الوظيفي يأتي هد المطلب لمحاولة معرفة دور الذي يلعبه تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة اعتماد على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائيا باستخدام SPSS.

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى H0-1 " درجة تمكين العاملين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة مرتفع "

من خلال نتائج المتحصل عليها من برنامج spss لمعرفة درجة تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي بينت النتائج أن درجة تمكين العاملين في المؤسسة كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (2.39) وبانحراف معياري(0.469) وعلية تم قبول الفرضية H0 التي تنص على " درجة تمكين العاملين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة مرتفع " .

ثانيا : إختبار الفرضية الثانية H_0-2 " مستوى الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة مرتفع "

من خلال نتائج المتحصل عليها من برنامج spss لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة تبين أن قيمة متوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.478) وعليه تم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أن " : مستوى الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة ليس متوسط .

ثالثا :إختبار الفرضية الثالثة H_0-3 " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.01) للأبعاد تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة "

وللاجابة على هذه الفرضية تطرنا الى الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية الجزئية الأولى H_0-3-1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده المهمة على الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة "

من خلال نتائج المتحصل عليها من برنامج spss ومن خلال جدول معاملات الارتباط لبعده المهمة والرضا الوظيفي نلاحظ أن مستوى المعنوية (0.019) ومعامل الارتباط (0.406) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمهمة على الرضا الوظيفي

الفرضية الجزئية الثانية H_0-3-2 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) لبعده القوة على الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة

من خلال نتائج المتحصل عليها من برنامج spss ومن خلال جدول معاملات الارتباط لبعده القوة والرضا الوظيفي نلاحظ أن مستوى المعنوية (0.014) ومعامل الارتباط (0.424) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقوة على الرضا الوظيفي .

الفرضية الجزئية الثالثة H_0-3-3 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) لبعده الالتزام على الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة

من خلال نتائج المتحصل عليها من برنامج spss ومن خلال جدول معاملات الارتباط لبعده الالتزام والرضا الوظيفي نلاحظ أن مستوى المعنوية (0.330) ومعامل الارتباط (0.175) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام على الرضا الوظيفي .

الفرضية الجزئية الرابعة H_0-3-4 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده الثقافة على الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة

من خلال نتائج المتحصل عليها من برنامج spss ومن خلال جدول معاملات الارتباط لبعده الثقافة والرضا الوظيفي نلاحظ أن مستوى المعنوية (0.000) ومعامل الارتباط (0.611) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة على الرضا الوظيفي .

وفي الأخير نستنتج انه من خلال إجابتنا على فرضيات الدراسة الرئيسية الثلاث:

- درجة تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة مرتفع
- مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة متوسط
- يوجد أثر ذودلالة احصائية عند مستوى (0.01) لأبعاد تمكين العاملين (المهمة، القوة، الثقافة) على الرضا الوظيفي بينما بعد الالتزام ليس له تأثير على الرضا الوظيفي .

ومنه يؤثر دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عن طريق، المهمة، القوة، الثقافة

خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا في هذا الفصل اجراء دراسة ميدانية في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة وذلك من خلال استبيان تم توزيعه على 36 موظف من مختلف المستويات وتحصلنا على جملة من النتائج من أهمها مايلي: معدل أدة ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ بلغ 0.83 وهذا ما يثبت مصداقية الأداة المستخدمة وجود علاقة جيدة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي؛ وأن المستوى العام للرضا الوظيفي لدى عمال المديرية الجهوية موبيليس ورقلة مرتفع.

الخاتمة

وأخيراً يمكن القول أن تمكين العاملين أصبح عاملاً مؤثراً وفعالاً في الإدارة ، وأحد الخصائص المميزة لها والتي تؤمن بأن تمكين العاملين هو أحد العوامل الهامة والفاعلة في إيجاد الإدارة الكفاء والقادرة على تحقيق أهداف المجتمع بكفاءة وفعالية ، وصولاً إلى الدور الذي تؤديه، وعليه حاولنا في هذه المذكرة معالجة إشكالية "دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي على مستوى المديرية الجهوية موبيليس ورقلة" من خلال التركيز على أبعاد تمكين العاملين (المهمة ، القوة ، الالتزام ، الثقافة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي) (الراتب والمكافآت ، مهام العمل وواجباته ، العلاقة مع الزملاء والرؤساء ، إحترام وتقدير الذات) للعاملين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة .

وعليه تم التوصل الى نتيجة مفادها أن تمكين العاملين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة يحقق الرضا الوظيفي فيها وأن هذا التأثير جيد نوعا ما ، وهذا ما أكدته الفرضية الرئيسية و المتضمنة "يؤثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة".

أولاً: نتائج:

وتم تقسيم النتائج المتحصل عليها الى قسمين أساسيين:

أ-النتائج النظرية :

- هناك علاقة جد وثيقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي تساهم في إبراز قدرات الفرد
- هناك علاقة بين التمكين ورضا العاملين
- التمكين يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم فينكس إيجاباً على الرضا الوظيفي

ب-النتائج الميدانية :

الفرضية الأولى: درجة تمكين العاملين في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة مرتفع ؛
تحصلنا على النتائج التالية:

- يوجد تمكين وهو بدرجة مرتفعة ؛
 - و أن العمل الذي يقوم به العمال على درجة عالية من الأهمية بالنسبة إلي .
- وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية الأولى .

الفرضية الثانية: مستوى الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة مرتفع ؛
وتمثلت النتائج المتحصل عليها في مايلي:

- يوجد مستوى من الرضا الوظيفي ولكن بدرجة متوسطة ؛
 - عدم تلبية حاجات العمال الأساسية ادى الى خفض مستوى الرضا الوظيفي .
- وهذا ما ينفي صحة هذه الفرضية الثانية .

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد تمكين العاملين على الرضا الوظيفي ؛
تحصلنا على النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهمة على الرضا الوظيفي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة على الرضا الوظيفي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام على الرضا الوظيفي ؛

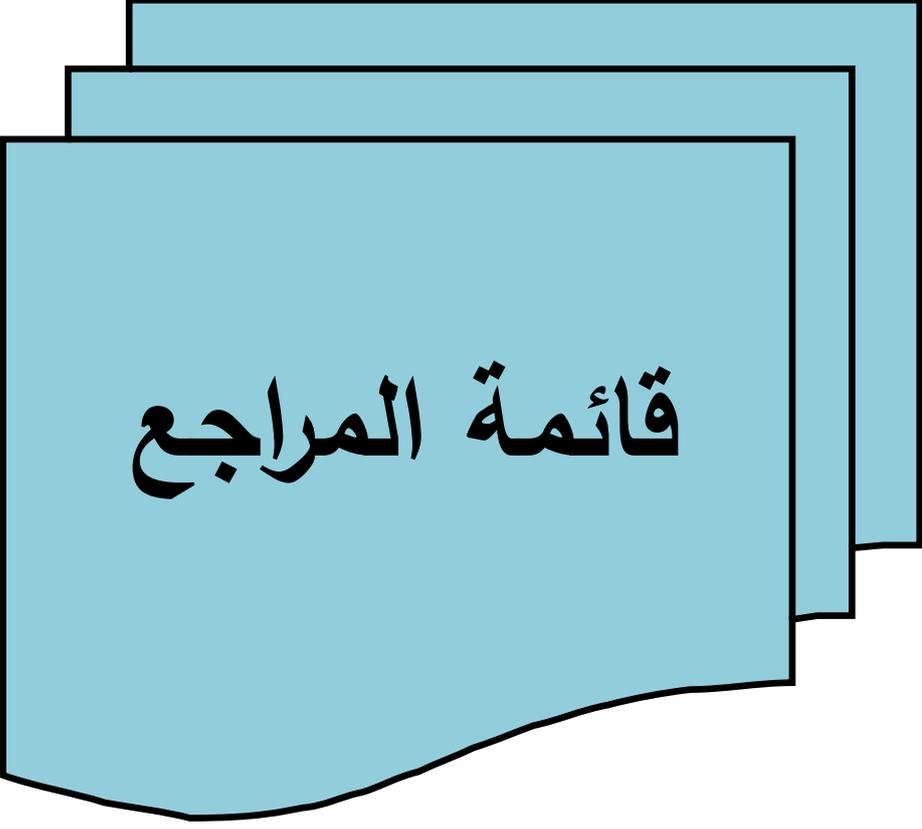
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة على الرضا الوظيفي .
- وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة .

ثانيا: التوصيات :

- في ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج التي أسفرت عنها الاستبانة نتقدم بالتوصيات التالية:
- لا بد أن يكون الرضا الوظيفي من بين المواضيع التي تحظى باهتمام المؤسسة، فزيادة الرضا لدى العامل يسهم دون شك في تحسين أدائهم وتمكنهم ؛
 - كذلك محاولة الوقوف على العوامل والعناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق حالات عدم الرضا الوظيفي لدى العمال ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها ؛
 - إعطاء الثقة والحرية للعاملين ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية لإبراز قدراتهم ؛
 - منح الموظفين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع الى الإدارة .

ثالثا: آفاق الدراسة :

- أثار انتباهي عند ختم هذه الدراسة عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال وحيد لو يعالجها باحثون آخرون في المستقبل وتتمثل في بعض الإشكاليات المفتوحة فيما يلي:
- إجراء المزيد من الدراسات المشابهة لدراستنا الحالية ولكن بمؤسسات أخرى.
 - إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على العوامل التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل .
- وهنا بعض المواضيع الأخرى لمن يهيمه البحث أكثر في الموضوع.
- التمكين الإداري وعلاقته بتطوير الأداء
 - تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي
 - الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي



قائمة المراجع

قائمة الكتب

1. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1983 ، ص 53
2. العطية، ماجد "سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة" ، دار الشروق لنشر والتوزيع ،عمان ،2003،ص 44
3. المغربي ، كامل محمد ،السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، الطبعة 2 ، دار الفكر لنشر والتوزيع ،1995،ص 45
4. العلاق ، بشير ، أسس الإدارة الحديثة ، دار اليا زوري ، العلمية ، 1999 ص ص 32 33.
5. علي عبد الوهاب، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين ، المؤتمر السنوي السابع ، إدارة القرن الحادي والعشرين ، القاهرة،1997،ص،10
6. سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2004 ،ص 196 .
7. مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل إثراء للنشر والتوزيع الأردن، 2001 ، ص . 35
8. عبد اليافي، صلاح الدين محمد ،السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعة ، الاسكندرية ،2004،ص 232
9. حريم ، حسين ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال ، دار الحامد لنشر والتوزيع ، 2004 ص 60.
10. سلطان ، محمد سعيد ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الحديثة ، الإسكندرية ، 2004 ص 23.
11. أفندي ، عطية ، " تمكين العاملين : مدخل للتطوير والتحسين المستمر " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003،ص،17.

المجلات :

1. معالي ، فهمي حيدر ، دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، العدد الثاني ، 2001 ،
2. عبد الخالق ، ناصف ، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل لدولة الكويت ، مجلة العلوم الاجتماعية ، عدد3 1982، ص 81
3. تيسير زاهر ، " أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين جامعة دمشق " مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانون، مجلد 27، عدد2، 2012،
4. جواد محمد علي وسيف الدين عماد ، " اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، عدد 36 ، 2013.
5. رامز بدير واحمد الرقب " علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) مجلد 27، عدد 4 ، 2013،

6. أيمن حسن ديوب ، "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة حياة الوظيفة في قطاع الاتصالات جامعة دمشق "مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، مجلد 30، عدد 1، 2014.

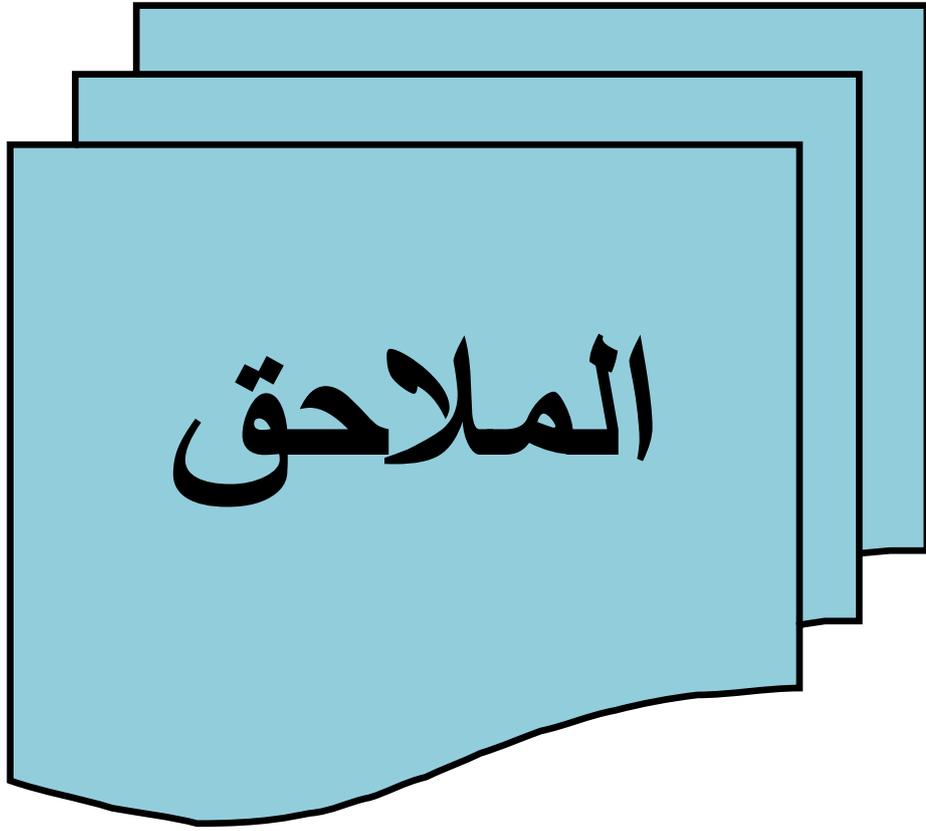
المذكرات والاطروحات

1. بثينة العبيدين، "العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية(دراسة مقارنة "، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2004 ، ص 20.
2. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية لأقتصادية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية(غ،م)، جامعة الجزائر، 2005 ، ص ص 191 :، 192
3. زرقاوي امال ، اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014.
4. أيمن حسين مرضى الدوسري ، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج" رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، 2014.
5. إيناس فؤاد نواوي فلمبان ، بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم الإدارة والتربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، 2016.
6. عزيزون زاهية ، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي ، مذكرة ماجستير ، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة 2007/2006، ص 115 - 119. (بتصرف)

- 1-Murrel K.L and Merdith, " **Empowring Employee**", McGRaw- Hill, New York, USA, 2000,p 8
- 2- Potterfield Thomas . A, " **the business of Employee Empowerment**", West port, cn :quorum books, 1999, p 2.
- 3- Robbins Stephen.p, "**Organizational Behavior : concepts controversies and applications**", 6th edition, prentice- Hall INC, Englwood, chiffs,N.J, USA, 1993, P 682.
- 4- Cook Curtis.W and Hunsaker Philip.L , " **Management and Organizational Behavior**", Mc Graw-Hill, New York, USA, 2001, P 258
- 5- Michigan, Flint, & E. Czuba, Cheryl, **Empowerment: What is it ?**, Joe Journal, 2004, pp.3-4.
- 6-: C., Lashley, & J., McGoldrick, **The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Strategy for Hospitality Operations**, Empowerment in Organization, 1994, Vlol.2, No.3, pp.25-38
- 7-Hassan Soodman Afshar and Mehdi Doosti "**Investigating TheEffect of job satisfaction**" jornal .of teaching language Research ,Volume1, Issue 4, Iran, 2016.
- 8-Hakan Erkutlua,Jamel Chafeab "**The Impact Identiy The Role of Empawerment and Identiy The role of moderate innovation and its relation to servant leadership and behavioe the implementation of innovation**"Department of social, International conference 3, Ankaea, University ,Turkey ,2015.
- 9-Amir Abou Elnaga, Amen Imran"**The Impact of The Job aspects of senior employees on job satisfaction** " Department of pobitical science supplement to

Masters Requiements in public Administration University of, Texas, san Marcos, 2014.

10_Tariq Rafiuq & Faisal Shafiuqe Butt"**Factors Affecting Job satisfation of Employees in private Organizations**"journal ,Applied science Ressearch,Engineering and Technology ,University of preston Islamabad ,Pakistan , Vol 7, no7, pakistan ,2014.



الملاحق

1. قائمة الأساتذة المحكمين

اسماء الأساتذة المحكمين	المؤهل العلمي
الحاج عرابة	أستاذ المحاضر الدكتور
بالطرش جورية	أستاذة المحاضرة الدكتورة
باديس بوخلوة	أستاذ المحاضر الدكتور

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

استبيان

اخي الفاضل / اختي الفاضلة،

السلام عليكم ...

بغرض استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في ادارة الاعمال ،فإننا نعكف حاليا على إعداد دراسة بعنوان " دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي " لذا يسعدنا وضع هذه الاستمارة بين أيديكم من أجل ملئها بعد قراءة كل عبارة من عبارات قراءة متأنية ووضع علامة (X) في الخانة المناسبة ،علما بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، كما أن دقة وصحة النتائج التي ستتوصل إليها هذه الدراسة تتوقف على مدى تعاونكم معنا في ملء هذه الاستمارة بطريقة واضحة وجادة

وشكرا لكم ...

الطالبة : ذ . عائشة

aichadablaoui1992@gmail.com

المحور الأول : المعلومات الشخصية :الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة لإجابتك.

الجنس:

ذكر أنثى

السن:

30-20 40-30 50-40 أكثر من 50

المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل ليسانس ماجستير دراسات عليا

الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج

سنوات الخبرة :

أقل من سنة من 5 إلى 10 من 15 إلى 20 أكثر من 20

الوظيفة:

إيطار عون تنفيذ عامل

المحور الثاني: تمكين العاملين

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
	المهمة			
01	لدي حرية في التصرف أثناء العمل			
02	مقتنع بالمهام الموكلة إلي			
03	عملي في المؤسسة يكسبني الخبرة			
04	العمل الذي أقوم به على درجة عالية من الأهمية بالنسبة إلي			
	القوة			
01	يشاركني رئيسي في عملية صنع القرار			
02	يأخذ رئيسي برأيي في حل بعض المشاكل في العمل			
03	لدي القدرة على مواجهة الصعوبات في عملي			
04	تمنحني المؤسسة شهادات تقدير لتعزز ما أقوم به من عمل			
	الالتزام			
01	تشجعي ادارة المؤسسة على العمل الجماعي			
02	لدي القدرة على تحمل المسؤولية في انجاز مهامي			
03	أتحصل على فرص التدريب لتعزيز روح الالتزام في المؤسسة			
04	لا تتمركز السلطة في يد رئيسي فقط			
	الثقافة			
01	تتاح لي الحرية في اختيار طريقة لأداء عملي			
02	تتيح لي الإدارة فرصة التدريب وتبادل الخبرات			
03	تهتم مؤسستي على اكسابي مهارات وخبرات بشكل جديد ومستمر			
04	يسمح لي نظام العمل في المنظمة بالمشاركة في اتخاذ القرارات			

المحور الثالث : الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
	الراتب والمكافآت			
01	الراتب الذي احصل يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به			
02	اشعر بأن عملي يتناسب مع الراتب الذي احصل عليه			
03	العلاوات السنوية المقدمة لي مجزية			
04	يتناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع			
	مهام العمل وواجباته			
01	يعقد المدير اجتماعات خاصة من اجل مناقشات هادفة في مجال العمل			
02	المهام المطلوبة في العمل واضحة ودقيقة			
03	تتيح لي وظيفتي وقت مناسب للتواجد مع أسرتي			
04	فترة الدورات التدريبية المنعقدة مناسبة مع تأديتي لعملي			
	العلاقة مع الزملاء والرؤساء			
01	هناك تفاهم بيني وبين مديري في العمل			
02	يقبل مديري اقتراحي حول تطوير العمل			
03	العمل يتيح لي فرصة لتكوين الصداقات			
04	احصل على قدر مناسب من التحفيز والتشجيع مع الزملاء ورؤيسي في العمل			
	التقدير واحترام الذات			
01	عملي يمكنني من الحصول على ما استحقه من تقدير			
02	اشعر بالأمان والطمأنينة في عملي			
03	اشعر بعدالة وعدم تحيز في وظيفتي			
04	اشعر بحرص الإدارة على سماع اقتراحي مهما كانت بسيطة			

Corrélations

	X1	X2	X3	X4	Y4	Y3	Y2	Y1	Y	X	
X 1	Corrélatio n de	1	.218	.031	.162	.241	.400*	.233	.483*	.406*	.418*
	Pearson										
	Sig. (bilatérale)		.223	.864	.366	.178	.021	.191	.004	.019	.016
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X 2	Corrélatio n de	.218	1	.408*	.248	.483*	.532*	.400*	.047	.425*	.693*
	Pearson										
	Sig. (bilatérale)	.223		.019	.164	.004	.001	.021	.794	.014	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X 3	Corrélatio n de	.031	.408*	1	.456*	.209	.197	.299	-	.095	.175
	Pearson								-		
	Sig. (bilatérale)	.864	.019		.008	.243	.272	.091	.598	.330	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X 4	Corrélatio n de	.162	.248	.456*	1	.677*	.430*	.495*	.441*	.611*	.775*
	Pearson										
	Sig. (bilatérale)	.366	.164	.008		.000	.012	.003	.010	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y 4	Corrélatio n de	.241	.483*	.209	.677*	1	.699*	.676*	.598*	.887*	.638*
	Pearson										
	Sig. (bilatérale)	.178	.004	.243	.000		.000	.000	.000	.000	.000

	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Corrélation de	.400*	.532*	.197	.430*	.699*	.491*	.498*	.790*	.574*	
Y	Pearson						1				
3	Sig. (bilatérale)	.021	.001	.272	.012	.000	.004	.003	.000	.000	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Corrélation de	.233	.400*	.299	.495*	.676*	.491*	.636*	.841*	.551*	
Y	Pearson							1			
2	Sig. (bilatérale)	.191	.021	.091	.003	.000	.004	.000	.000	.001	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Corrélation de	.483*	.047	.095	.441*	.598*	.498*	.636*	.828*	.313	
Y	Pearson			-							
1	Sig. (bilatérale)	.004	.794	.598	.010	.000	.003	.000	.000	.076	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Corrélation de	.406*	.425*	.175	.611*	.887*	.790*	.841*	.828*	.614*	
Y	Pearson									1	
	Sig. (bilatérale)	.019	.014	.330	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Corrélation de	.418*	.693*	.740*	.775*	.638*	.574*	.551*	.313	.614*	
X	Pearson										1
	Sig. (bilatérale)	.016	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.076	.000	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	33	100.0
Observations Exclues ^a	0	.0
Total	33	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

الفأكونبأخ

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.836	8

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
X1	16.0985	7.613	.361	.839
X2	16.3333	6.944	.465	.829
X3	16.2955	7.365	.302	.847
X4	16.6136	6.071	.631	.809
Y4	16.3864	5.754	.807	.782
Y3	16.2197	6.284	.691	.801
Y2	16.5227	6.033	.712	.796
Y1	16.6742	6.283	.547	.821

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid ذكر	26	78.8	78.8	78.8
e أنثى	7	21.2	21.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid من 20 الى 30	5	15.2	15.2	15.2
e من 30 الى 40	25	75.8	75.8	90.9
من 40 الى 50	3	9.1	9.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid ثانوي فأقل	7	21.2	21.2	21.2
e ليسانس	21	63.6	63.6	84.8
ماستر	5	15.2	15.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

الحالة الإجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid أعزب	10	30.3	30.3	30.3

e متزوج	23	69.7	69.7	100.0
Total	33	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من سنة	1	3.0	3.0	3.0
من 5 إلى 10	24	72.7	72.7	75.8
من 15 إلى 20	8	24.2	24.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	15	45.5	45.5	45.5
عاون تنفيذ	11	33.3	33.3	78.8
عامل	7	21.2	21.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لدي حرية في التصرف أثناء العمل	33	2.42	.751
مقتنع بالمهام الموكلة إلي	33	2.48	.712
عملي في المؤسسة يكسني الخبرة	33	2.79	.545

العمل الذي أقوم به على درجة عالية من الأهمية بالنسبة إلي	33	2.85	.364
يشاركني رئيسي في عملية صنع القرار	33	2.58	.663
يأخذ رئيسي برأيي في حل بعض المشاكل في العمل	33	2.48	.795
لدي القدرة على مواجهة الصعوبات في عملي	33	2.67	.595
تمنحني المؤسسة شهادات تقدير لتعزز ما أقوم به من عمل	33	1.88	.781
تشجعي ادارة المؤسسة على العمل الجماعي	33	2.21	.893
لدي القدرة على تحمل المسؤولية في انجاز مهامي	33	2.73	.517
أتحصل على فرص التدريب لتعزيز روح الالتزام في المؤسسة	33	2.24	.708
لا تتمركز السلطة في يد رئيسي فقط	33	2.58	.614
تتاح لي الحرية في اختيار طريقة لأداء عملي	33	2.06	.864
تتيح لي الإدارة فرصة التدريب وتبادل الخبرات	33	2.18	.882
تهتم مؤسستي على اكسابي مهارات وخبرات بشكل جديد ومستمر	33	2.06	.864
يسمح لي نظام العمل في المنظمة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	33	2.18	.808
الراتب الذي احصل يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به	33	2.24	.830
اشعر بأن عملي يتناسب مع الراتب الذي احصل عليه	33	2.45	.711

العلاوات السنوية المقدمة لي مجزية	33	1.76	.830
يتناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع	33	1.79	.781
يعقد المدير اجتماعات خاصة من اجل مناقشات هادفة في مجال العمل	33	2.06	.864
المهام المطلوبة في العمل واضحة ودقيقة	33	2.27	.801
تتيح لي وظيفتي وقت مناسب للتواجد مع أسرتي	33	2.18	.846
فترة الدورات التدريبية المنعقدة مناسبة مع تأديتي لعملي	33	2.33	.816
هناك تفاهم بيني وبين مديري في العمل	33	2.52	.712
يقبل مديري اقتراحاتي حول تطوير العمل	33	2.48	.712
العمل يتيح لي فرصة لتكوين الصدقات	33	2.76	.502
احصل على قدر مناسب من التحفيز والتشجيع مع الزملاء ورئيسي في العمل	33	2.30	.728
عملي يمكنني من الحصول على ما استحققه من تقدير	33	2.55	.711
اشعر بالأمان والطمأنينة في عملي	33	2.55	.666
اشعر بعدالة وعدم تحيز في وظيفتي	33	2.21	.820
اشعر بحرص الإدارة على سماع اقتراحاتي مهما كانت بسيطة	33	2.09	.723
N valide (distwise)	33		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
X1	33	2.6364	.31925
X2	33	2.4015	.47982
X3	33	2.4394	.46783
X4	33	2.1212	.61276
Y4	33	2.3485	.58276
Y3	33	2.5152	.51894
Y2	33	2.2121	.56982
Y1	33	2.0606	.61565
N valide (listwise)	33		

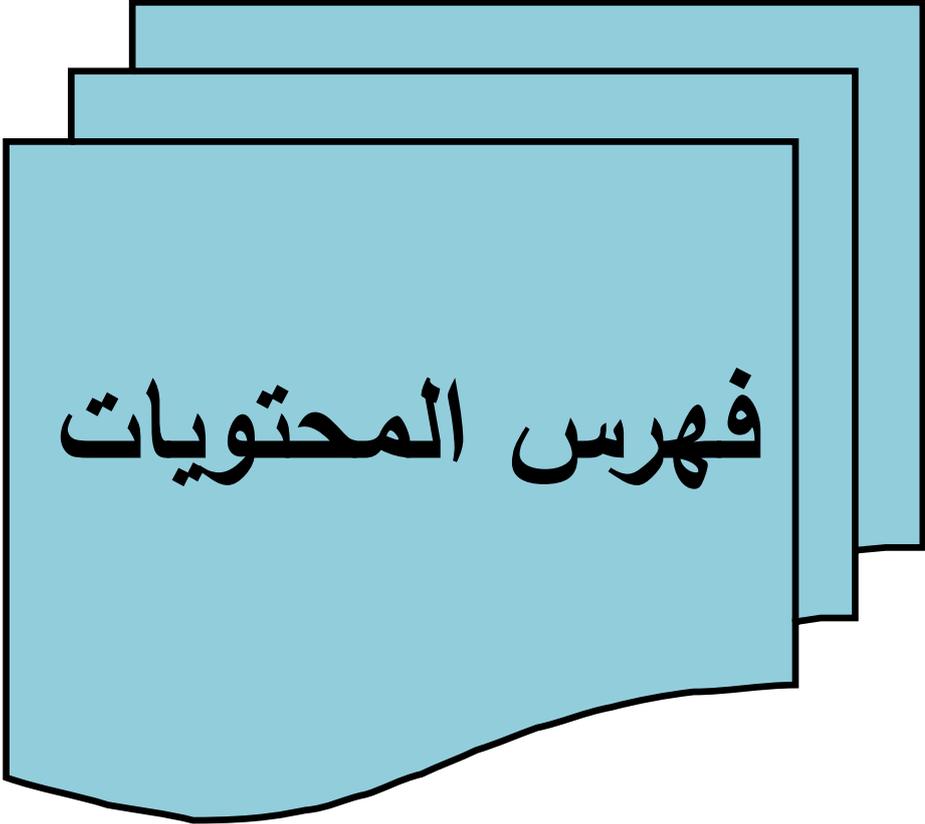
Corrélations

		X1	X2	X3	X4	X	Y
X1	Corrélation de Pearson	1	.218	.031	.162	.418*	.406*
	Sig. (bilatérale)		.223	.864	.366	.016	.019
	N	33	33	33	33	33	33
X2	Corrélation de Pearson	.218	1	.408*	.248	.693**	.425*
	Sig. (bilatérale)	.223		.019	.164	.000	.014
	N	33	33	33	33	33	33
X3	Corrélation de Pearson	.031	.408*	1	.456**	.740**	.175
	Sig. (bilatérale)	.864	.019		.008	.000	.330
	N	33	33	33	33	33	33
X4	Corrélation de Pearson	.162	.248	.456**	1	.775**	.611**
	Sig. (bilatérale)	.366	.164	.008		.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33

X	Corrélation de Pearson	.418*	.693**	.740**	.775**	1	.614**
	Sig. (bilatérale)	.016	.000	.000	.000		.000
	N	33	33	33	33	33	33
Y	Corrélation de Pearson	.406*	.425*	.175	.611**	.614**	1
	Sig. (bilatérale)	.019	.014	.330	.000	.000	
	N	33	33	33	33	33	33

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
	الفصل الأول : أدبيات تمكين العاملين والرضا الوظيفي
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تمكين العاملين
03	المطلب الأول : تمكين العاملين
03	الفرع الأول : تعريف تمكين العاملين ومجالاته
03	أولاً: تعريف تمكين العاملين
04	ثانياً : مجالات تمكين العاملين
04	الفرع الثاني : أبعاد وخصائص تمكين العاملين .
04	أولاً : أبعاد تمكين العاملين
06	ثانياً : خصائص تمكين العاملين
07	الفرع لثالث : أسباب تمكين العاملين
07	المطلب الثاني : الرضا الوظيفي
07	الفرع الأول تعريف وأهمية الرضا الوظيفي
07	أولاً : تعريف الرضا الوظيفي
08	ثانياً : أهمية الرضا الوظيفي
09	الفرع الثاني :أبعاد وعوامل الرضا الوظيفي
09	أولاً:أبعاد تمكين العاملين
10	ثانياً : عوامل الرضا الوظيفي
11	الفرع الثالث : مؤشرات وطرق وقياس الرضا الوظيفي

فهرس المحتويات

11	أولا: مؤشرات الرضا الوظيفي
12	ثانيا: طرق وقياس الرضا الوظيفي
13	المطلب الثالث: علاقة تمكين العاملين بالرضا الوظيفي
14	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
14	المطلب الأول: دراسات باللغة العربية والأجنبية
15-14	الفرع الأول: الدراسات الأجنبية
17-16	الفرع الثاني: الدراسات باللغة العربية
17	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
19	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
21	تمهيد الفصل
22	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
22	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة
22	الفرع الأول: منهجية وجمع بيانات الدراسة
23	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
23	الفرع الثالث: متغيرات ونموذج الدراسة
25	المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
25	الفرع الأول: الأداة والأساليب الإحصائية
25	أولا: أداة الدراسة
26	ثانيا: الطريقة المستخدمة في القياس
27	ثالثا: أساليب التحليل الإحصائي
27	الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
27	أولا: صدق أداة الدراسة
28	ثانيا: صدق الإتساق الداخلي
29	المبحث الأول: النتائج والمناقشة
29	المطلب الأول: النتائج المتوصل إليها
29	الفرع الأول: تحليل البيانات الخاصة بالسمات الشخصية لعينة الدراسة
32	المطلب الثاني: التحليل والمناقشة
32	الفرع الأول: مناقشة النتائج الإحصائية
42-40	الفرع الثاني: مناقشة اختبار الفرضيات

فهرس المحتويات

43	خلاصة الفصل
46-45	الخاتمة
51-48	قائمة المراجع
67-59	الملاحق
71	الفهرس