

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة المورد البشرية

بعنوان:

أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين "دراسة حالة بنك التنمية المحلية بورقلة"

من إعداد الطالب: طه ياسين بوسعيد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ: (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذة: قداش سمية (أستاذة محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا.

الأستاذ: (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2020/ 2019

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة المورد البشرية

بعنوان:

أثر التمكين الإداري على الرضا

الوظيفي لدى العاملين

"دراسة حالة بنك التنمية المحلية بورقلة"

من إعداد الطالب: طه ياسين بوسعيد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:.....

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ/.....(أستاذ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذة/ قداش سمية (أستاذة محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا.

الأستاذ/.....(أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2020/ 2019

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

أمي الغالية التي يعجز اللسان عن الوفاء بحقها أطال الله عمرها

أبي العزيز أطال الله عمره

زوجتي الغالية التي وقفت إلى جانبي في السراء والضراء

أبنائي الأعتزاء وقرّة عيني سهيل وهبة الرحمان ولينة

جدي الهاشمي الذي رباني وكان لي سنداً في حياتي أطال الله عمره

جدتي الغالية رحمها الله

أخوتي وأخواتي كل باسمه

أصدقائي وزملائي في العمل والدراسة

أهلي وأقاربي، أساتذتي ومعلمي

وكل من علمني حرفاً ذات يوم

طه ياسين 

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين على منه وتوفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع،

ثم الصلاة والسلام على نبيه الكريم

أتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذتي المحترمة الدكتورة قداش سمية التي أفادتني وساهمت في توجيهي وإرشادي لإنجاز

وإتمام هذا العمل وإخراجه في شكله النهائي.

كما أشكر الأساتذة مناصريه رشيد والأستاذ عرابه الحاج والأستاذ قريشي محمد الصغير والأستاذ طواهير عبد

الجليل والأستاذة بلطرش حورية على مساعدتهم وتوجيهاتهم القيمة

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة أعضاء اللجنة المناقشة.

وأتوجه بالشكر للسيد خروبي عبد اللطيف مدير دائرة المراقبة الدائمة في بنك التنمية المحلية بورقلة على كل

المعلومات التي قدمها لإنجاز هذا العمل.

والشكر موصول أيضا لكل من ساعدني على إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد.

طه ياسين 

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف على مستوى التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية بولاية ورقلة، ولغرض معالجة إشكالية الدراسة تم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وزعت على عينة عشوائية مكونة من 33 موظف مقسمين على ثلاثة فروع منها القطب التجاري، دائرة المراقبة الدائمة والمفتشية الجهوية، حيث تم تحليل ومعالجة بيانات الدراسة من خلال برنامج SPSS إصدار 22، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي) لها أثر على المتغير التابع الرضا الوظيفي، بينما متغير التدريب ليس له أثر ذو دلالة إحصائية، إذا وجدنا أن التمكين الإداري يفسر 27.2 في المائة من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، ودرجة التمكين الإداري في البنك محل الدراسة جاءت مرتفعة، في حين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنك جاء متوسط.

الكلمات المفتاحية: تمكين إداري، رضا وظيفي، تفويض سلطة، تدريب، مشاركة في اتخاذ القرار، تحفيز، بنك التنمية المحلية.

Abstract

This study aims at exploring the effect of administrative empowerment and its impact on job satisfaction among employees of the Local Development Bank in Ouargla, and for the purpose of addressing the problem of the study, the questionnaire was used as a main tool in Collecting the initial data, and it was distributed to a random sample of 33 employees divided into three branches. The commercial pole, the permanent monitoring department and the regional inspectorate, where the study data were analyzed and processed through the SPSS v22 program, and the study reached a set of results, the most important of which are: The independent study variables for administrative empowerment (delegation of authority, incentives, participation in decision-making, teamwork) It has an effect on the dependent variable job satisfaction, while the training variable does not have a statistically significant effect, if we find that administrative empowerment explains (27.2%) of The variance in the dependent variable (job satisfaction), and the degree of administrative empowerment in the bank under study is high, while The level of job satisfaction among the bank's employees was average.

Keywords: Administrative empowerment, job satisfaction, delegation of authority, training, participation in decision-making, motivation, local development bank.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للرضا الوظيفي والتمكين الإداري	
16	تمهيد
17	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للرضا الوظيفي
25	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري
30	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للرضا الوظيفي والتمكين الإداري
36	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لعينة من بنك التنمية المحلية بورقلة	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
47	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
61	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
65	خلاصة الفصل
67	الخاتمة
71	قائمة المراجع
75	الملاحق
89	الفهرس العام

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
26	تصنيف ابعاد الدراسة حسب الدراسات السابقة	(1-1)
34	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	(2-1)
39	مجتمع الدراسة	(1-2)
40	توزيع عينة الدراسة	(2-2)
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(3-2)
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	(4-2)
41	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	(5-2)
42	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة	(6-2)
43	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات العمل	(7-2)
44	العبارات التي تقيس أبعاد التمكين الإداري	(8-2)
45	العبارات التي تقيس عوامل الرضا الوظيفي	(9-2)
45	معامل الثبات الكلي للإستبانة	(10-2)
46	مقياس ليكارت الثلاثي.	(11-2)
46	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى	(12-2)
47	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعامل الرضا عن العمل	(13-2)
48	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعامل الرضا عن الأجر.	(14-2)
48	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الرضا عن مستوى العمل.	(15-2)
49	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الرضا على فرص الترقية.	(16-2)
50	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الرضا على لإشراف.	(17-2)
50	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الرضا على توقيت العمل	(18-2)
51	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الرضا على فرق العمل	(19-2)
52	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الرضا على ظروف العمل	(20-2)
52	متوسطات عوامل الرضا الوظيفي	(21-2)
53	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تفويض السلطة.	(22-2)
54	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التدريب.	(23-2)
54	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التحفيز.	(24-2)
55	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المشاركة في اتخاذ القرار.	(25-2)
56	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العمل الجماعي.	(26-2)

56	متوسطات أبعاد التمكين الإداري	(27-2)
57	نتائج تحليل التباين خط الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية.	(28-2)
57	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد الاختبار تأثير ابعاد التمكين على الرضا الوظيفي.	(29-2)
59	نتائج اختبار ANOVA لدلالة التباين في الرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية	(30-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
75	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	01
76	استمارة الاستبيان الورقية	02
79	إستمارة الإستبيانة الالكترونية من موقع docs.google	03
81	نتائج تحليل استبيان أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي بإستعمال برنامج spss22	03

مقدمة

أ. توطئة:

يشهد العالم تحولات سريعة وتطورات سريعة في مختلف المجالات، وأضحت المنظمات تسعى لمواكبة هذه التطورات والتغيرات واستخدام أساليب العمل الحديثة والمتطورة، وقد ازداد اهتمام الإدارة بتطبيق المفاهيم الحديثة لمواكبة هذه التطورات وتطوير أساليب العمل بما يحقق الارتقاء بمستوى أداء العاملين ومستوى أداء المنظمة ككل، وزاد اهتمام الإدارة بالموارد البشرية التي تشكل حجر الأساس في المنظمة وتعمل على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم ومهاراتهم من خلال ربط أهداف المنظمة مع أهدافهم، وإيجاد بيئة أو مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة الفاعلة للأفراد وخلق الشعور بالمسؤولية لديهم والرضا عن العمل وولائهم للمنظمة والعمل على بث روح التعاون والعمل الجماعي.

ولعل من بين المداخل الحديثة التي تهتم بالموارد البشري، والمطبقة في العديد من المؤسسات نجد مفهوم التمكين الإداري لدى العاملين الذي أصبح من أولويات العديد من المؤسسات في دول العالم، فالتمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على إطلاق واستغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين، ويساعد كذلك على معالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات، وان هذا التوجه قد ينعكس في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها وعن نظام الحوافز وساعات العمل، مما يؤدي لرفع مستوى أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام العالي في العمل ورفع أداء المنظمة ككل.

وعليه جاءت هذه الدراسة للبحث عن أثر التمكين الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة، وهذا نظرا لما يتميز به الموضوع من أهمية في قطاع البنوك.

ب. إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

ما أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة ؟

وتفودنا هذه الإشكالية إلى طرح وصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة ؟
- ما هي درجة التمكين الإداري لدى العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة ؟
- ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لديهم تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات العمل) ؟

ت. فرضيات الدراسة:

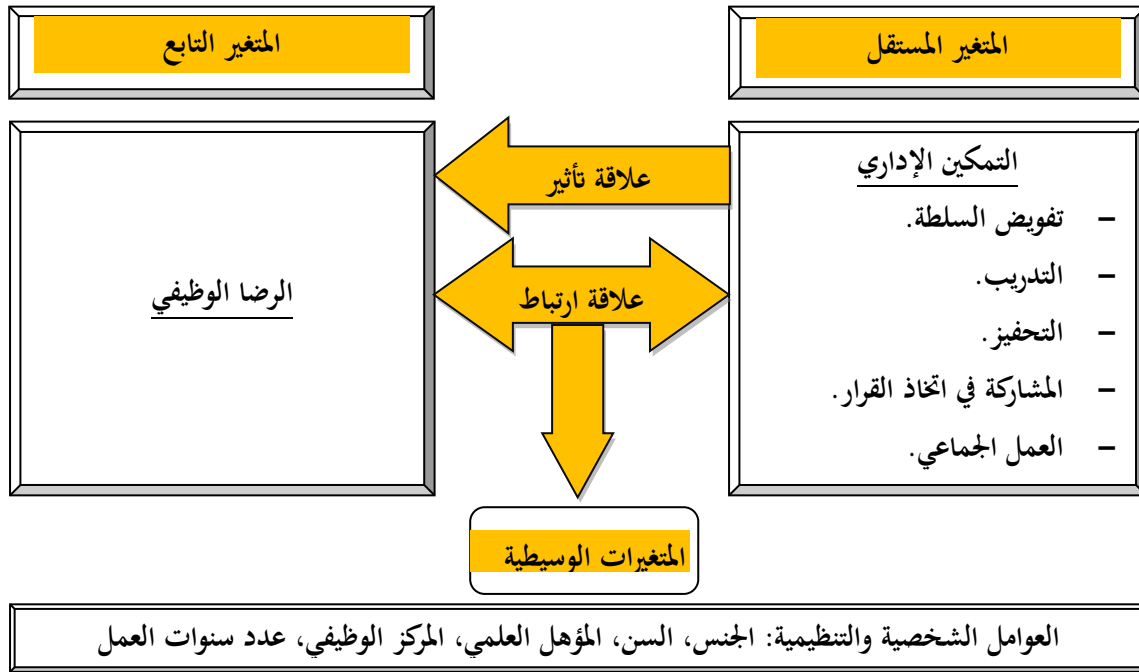
لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها الفرعية، تم صياغة مجموعة من الفرضيات والمتمثلة في:

- مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة مرتفع؛
- درجة التمكين الإداري لدى العاملين في بنك التنمية المحلية ورقلة مرتفع؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري للعاملين بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الحوافز، المشاركة في إتخاذ القرار، العمل الجماعي) على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لديهم تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات العمل).

ث. نموذج الدراسة ومتغيراتها:

يقوم بناء نموذج هذه الدراسة على اعتبار أن المتغير المستقل هو التمكين الإداري في حين يتمثل المتغير التابع في الرضا الوظيفي للعاملين، والنموذج التالي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة:

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

ج. مبررات اختيار الموضوع:

- إن الدوافع والأسباب التي أدت بنا إلى دراسة واختيار هذا الموضوع كانت على النحو التالي:
- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص؛
- محاولة معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي في بنك التنمية المحلية بورقلة؛

- لفت إنتباه مسيري بنك التنمية المحلية بورقلة إلى بعض المفاهيم الحديثة للتمكين الإداري لما لها من أهمية كبيرة في نجاح وتطور البنك الذي يعملون به؛
- محاولة الربط بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

ح. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة؛
- التعرف على درجة التمكين الإداري في بنك التنمية المحلية؛
- التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي) على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في البنك محل الدراسة.

خ. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- الاهتمام المتزايد بمفهوم التمكين الإداري ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي؛
- البحث على مداخل تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين بالبنك محل الدراسة وهذا من خلال جملة التوصيات التي ستتوصل إليها الدراسة بناء على الاستجابات، والتي ستساهم في مساعدة متخذي القرارات؛
- البحث في دور التمكين الإداري في تحسين وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية.

د. حدود الدراسة:

لهذه الدراسة حدود بشرية ومكانية وزمنية وموضوعية تمثلت في ما يلي:

- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة كل العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة في ثلاثة فروع القطب التجاري ودائرة المراقبة الدائمة والمفتشية الجهوية؛
- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على بنك التنمية المحلية بورقلة المتمثلة في ثلاثة فروع (القطب التجاري ودائرة المراقبة الدائمة والمفتشية الجهوية) والمتواجدة كله في مقر واحد من طابقين؛
- **الحدود الزمنية:** كانت الفترة الممتدة من 2020/03/25 إلى 2020/06/10 فترة لتوزيع الاستبيان وإجراء المقابلات مع العمال؛
- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة.

ذ. المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال البحث في المراجع والكتب المتخصصة في مجال موضوع البحث، بالإضافة إلى الاعتماد على المواقع الرسمية في الانترنت، وهذا من أجل التعرف على تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، ولقد تم تصميم إستبانة تغطي المتغيرات المدروسة وتحاول الإجابة على أسئلة الدراسة بموضوعية والقيام بدراسة حالة على عينة من عمال بنك التنمية المحلية بورقلة، حيث تم تصميم إستبانة والاعتماد عليها كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وتم استخدام برنامج SPSS في معالجة نتائج إجابات عينة الدراسة.

ر. صعوبات الدراسة:

خلال مدة إعداد هذه الدراسة صادفنا بعض الصعوبات نذكر منها:

- صعوبة الحصول على المراجع الأولية والمتمثل في الكتب التي تتطرق لمواضع التمكين الإداري؛
- كثرة الدراسات السابقة واختلافها في تحديد أبعاد التمكين الإداري؛
- تفشي وباء covid-19 (فيروس كورونا) وما ترتب عنه من إجراءات منع التجمعات وعدم التنقل، الذي حال بيننا وبين توزيع لاستبيانات على عمال وموظفي البنك في الوقت المحدد، وكذلك عدم تواجد العنصر النسوي والموظفون أصحاب الأمراض المزمنة في مكان العمل بسبب الحجر المنزلي المطبق، وكذلك صعوبة الالتقاء مع المشرف إلا عبر وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني.

ز. هيكل الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية البحث وفهم مختلف جوانبها بدأنا بالمقدمة التي تناولت مدخل وجيز للدراسة وطرح إشكالية الدراسة، وأهمية البحث والهدف منه بالإضافة للصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد هذه الدراسة، كما قسمة هذه الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول: تضمن الجانب النظري والذي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول طرقتنا فيه للأدبيات النظرية للرضا الوظيفي، والمبحث الثاني تعرضنا فيه للأدبيات النظرية للتمكين الإداري، وفي المبحث الثالث تم مناقشة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى الجانب الميداني، حيث قسم إلى ثلاثة مباحث، حيث تضمن المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة، وفي المبحث الثاني تناول تحليل النتائج الدراسة والمبحث الثالث مناقشة وتفسير النتائج، وأخيرا الخاتمة والتوصيات.

الفصل الأول:
الأدبيات النظرية
والتطبيقية للرضا الوظيفي
والتمكين الإداري

تمهيد:

حظيت دراسة السلوك الإنساني لأعضاء التنظيم باهتمام المتخصصين في علم الإدارة وأصبح من الطبيعي توجيه الاهتمام إلى دراسة وتحليل البيئة وما يحيط بالعاملين من ظروف مختلفة تؤثر على العلاقات التي تنشأ داخل التنظيم وأيضاً خارجه. ومن هنا كان الاهتمام بنظم تحفيز العاملين وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة، ونشر روح الفريق، كمدخلات نشطة وفعالة في دفع أعضاء التنظيم لتحقيق أغراض الإدارة و أهدافها بكفاءة وفعالية ، وقد أضيف إليها مصطلح ومدخل حديث وهو موضوع التمكين الإداري، كما أن موضوع الرضا الوظيفي يلعب دوراً كبيراً وهاماً داخل المؤسسات في تحسين جودة الخدمات وكذا مدى رغبة العامل في أدائه لعمله.

من خلال هذه الفصل سنحاول التطرق إلى موضوعين مهمين هما التمكين الإداري وكذا الرضا الوظيفي للعاملين وكذلك للدراسات السابقة التي تطرقت لهذين الموضوعين حيث في المبحث الأول سنتطرق للأدبيات النظرية حول مفهوم الرضا الوظيفي، وفي المبحث الثاني سنتكلم على مفاهيم التمكين الإداري للعاملين وأهم أبعاده، أما في المبحث الثالث سيتم عرض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع وأهم أهداف هذه الدراسات والأدوات المستعملة في المعالجة وكذلك أهم النتائج التي توصلت إليها وكذلك أوجه الاختلاف بينها وبين ما سنتناوله في هذا البحث.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لرضا الوظيفي

اهتم الكثير من الباحثين في العلوم الاجتماعية وعلوم الإدارة بدراسة الرضا الوظيفي لما له من أثر على أداء واستمرارية العنصر البشرية بالمنظمة وكذلك الارتباط هذا المفهوم ببعض المصطلحات الإدارية، حيث تسعى الكثير من المنظمات للبحث على كيفية تحسين وتطوير الأداء والإنتاجية، ويعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع التي تم دراستها في إطار السلوك التنظيمي، فلقد كان ولا يزال يحظى باهتمام الباحثين لكونه يتعلق بكيفية تحليل وفهم السلوك البشري في منظمات الأعمال، وذلك من أجل معرفة كيفية التأثير عليه بالشكل الذي يحقق للمنظمة أقصى عائد من قدرات الأفراد ومهاراتهم، ويكون عن طريق تحفيزهم وتدريبهم وتنمية روح الإبداع والمبادرة لديهم، لأن معرفة اتجاهات العاملين وقيادتها بالاتجاه الصحيح تقودها بالنحو الذي يحقق رضاهم وبالتالي تعظيم الاستفادة من قدراتهم وإمكانياتهم ومواهبهم ومهاراتهم بما يحقق لها النجاح ويعطي المنظمة فرصة التميز. وفي هذا المبحث سوف نحاول تسليط الضوء على الأدبيات النظرية لرضا الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر علماء النفس أول من درس الرضا في العمل بالمؤسسات منذ عام 1930م، واستخدموا منذ ذلك التاريخ عبارة "الرضا الوظيفي" للدلالة على المواقف والميول الذاتية لمدى تأقلم الأفراد في وظائفهم،¹ فقد تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مواقف الأفراد المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راض عنه، وعليه سنعرض فيما يلي بعض التعريفات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي.

الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

يعرف الرضا بأنه: هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل الفرد على القول بصدق أنني راض في وظيفتي.² أي أن الرضا يكون نتيجة لتفاعلات مادية ونفسية وبيئية تجعله يشعر في قرارات نفسه بأنه يتقبل العمل، كما أن درجة الرضا عن العمل تختلف من فرد لآخر حسب الظروف والوظيفة التي يعمل فيها. كما يعرف بأنه: الحالة الشخصية للفرد، التي تعبر على مدى قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل، وأن درجة الرضا عن العمل تمثل سلوكاً ضمناً أو مستتراً يكمن في وجدان الفرد.³

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، الطبعة لا توجد، يزوري للنشر والتوزيع، 2018 : ص 85.

² محمد الصيرفي، السلوك الإداري، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002 : ص 131.

³ محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002 : ص 80.

أي أن الفرد يكون راضيا عندما يتقبل الظروف المحيطة في بيئة العمل وأن درجة الرضا تكون على شكل سلوك ظاهر أو غير ظاهر يعبر عن الفناعة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، ومحتوى بيئة العمل.

ويرى هربرت (Herbert,1990) أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين: ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم¹. إذن فمفهوم الرضا الوظيفي يتحدد بزوايتين ما يتوقعونه من العمل وما يوفره لهم في الواقع من تلبية حاجياتهم ورغباتهم وهذا حسب مشاعرهم اتجاه أعمالهم.

كما عرف هوبوك (Hoppeck,1935) الرضا الوظيفي بأنه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق: "إنني راضٍ في وظيفتي"². لقد اعتبر هوبوك (Hoppeck,1935) أن الفرد يهتم ويبحث على الظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعله يرضى على وظيفته وعمله ووضعه في المنظمة التي ينتمي إليها.

يعرف أدوين لوك (Edwin Lock,1976) الرضا الوظيفي بأنه حالة عاطفية انفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، ينتج الرضا عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة³.

وحسب أدوين لوك (Edwin Lock,1976) الرضا الوظيفي هو شعور إيجابي للفرد وتفاعله مع وظيفته، أو عمله مع إدراكه لما يحققه هذا العمل من شعوره بأنه يحقق له أهدافه الشخصية والاجتماعية. وعليه يمكن القول بأن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها، ومن رؤسائه الذين يخضع لإشرافهم وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دلالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجات. ويمكن لقول كذلك إن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله نحو العمل الذي يشغله حاليا، وقد تكون هذه المشاعر ايجابية أو سلبية.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

رغم إختلاف الباحثين في تحديد المسببات أو العوامل الأساسية المؤثرة في الرضا الوظيفي وباعتبار المنظمة تمثل البيئة المحيطة بالفرد لذا فإن كل العوامل والسلوكيات التنظيمية لها الأثر في اتجاهات الفرد نحو عمله نذكرها كالاتي:

¹ صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002 : ص212.

² عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره : ص85.

³ يوسف أسماء، علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل لدى العاملين-دراسة في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2012 : ص15.

أولاً: الأجر

يعد الأجر من العوائد التي ينتظرها الفرد من المنظمة مقابل ما قام به من مهام وهي وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت الأجور يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل وهو المسبب الأول للرضا الوظيفي أي أنه كلما زاد الأجر زادت إنتاجية الفرد، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة بزيادة رقم الأعمال وتحقيق الفرد أهدافه بشعوره بالرضا والارتياح.¹

ثانياً: محتوى العمل

الذي يحقق الإثراء الوظيفي والتنوع في إظهار المهارات من خلال:²

- أ- درجة تنوع مهام العمل: حتى لا يسبب الملل أو يكون السبب في تخفيض نسب الذكاء؛
- ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: الحرية في الأداء الذي يوصل لنتائج مرضية؛
- ج- خبرات النجاح و الفشل في العمل: ليحقق للفرد تقديره واعتزازه بذاته.

ثالثاً: تصميم العمل

تشير الدراسات إلى أن التصميم البيروقراطي يحقق أدنى درجة من الرضا والحافزية، على أن العلاقة بين الرضا بين العمل وتصميمه ليست بالبساطة التي يعتقدونها البعض، وإنما هي علاقة معقدة. لذا أصبح تصميم محتوى العمل من العناصر الهامة التي يشغل اهتمام الباحثين في مجال الرضا الوظيفي، إذ يعتبرها هرزبرغ بمثابة المحدد الوحيد للرضا الوظيفي، ويعتبره آخرون عنصراً للسعادة المهنية.³

رابعاً: الرضا عن فرص الترقية

تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي دور هام لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وتحصل على أداء ورضا عالي، والمهم أن يتم النقل على أساس تحقيق التوافق، وعلى أساس علم وشرح كامل للعاملين، وعلى أساس تأهيل وتدريب الموظفين للترقية.⁴

خامساً: نمط الإشراف

يتفق اغلب الباحثين على تعريف الإشراف بأنه علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات. وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة وبميز الباحثون

¹ عاصم عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، نيو لينك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015 : ص24.

² نفسه.

³ نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2009 : ص33.

⁴ عاصم عبد اللطيف عمر، مرجع سبق ذكره : ص25.

بين ثلاثة أنماط من الإشراف هي الإشراف الفوضوي، الإشراف الأوتوقراطي، والإشراف الديمقراطي، إلا أن أفضلها لتحقيق رضا العمال هي النمط الديمقراطي لما تشمل عليه من مبادئ إنسانية واجتماعية كحرية الرأي، المساواة، الإخاء، والتعاون.

وقد بينت دراسات جامعة "ميتشجن" أن نمط الإشراف السائد في المؤسسة يؤثر لا محالة في معنويات وسلوك العاملين، وقد يكون هذا التأثير بحدين إيجابيا وسلبيا، فكلما كان المشرف كفوًا، مؤثرا، وذو خبرة كان تأثيره على الرضا العمال أكثر ايجابية من المشرف الذي يستمد تأثيره من مركزه ومن لوائح وتنظيمات المؤسسة المعمول بها.¹

سادسا: العلاقة مع جماعة العمل

إن وجود الفرد في المنظمة بين زملائه في موقف إجماعي ديناميكي، بحيث يؤثر ويتأثر، فزملاء العمل هم عنصر مهم في تحقيق الرضا، فإذا كانت الجماعة يسودها التقدير والاحترام والتفاهم فهي ستزيد من رضا الفرد، أما إذا كانت مصدر للإزعاج والصراعات بين الأفراد فهي سوف تقلل من الرضا الوظيفي، ومما يزيد في درجة الرضا الوظيفي هو ظهور التعاون في إطار جماعات العمل العفوية غير الرسمية، لأن هذا التعاون في الحقيقة هو زيادة الإتصال والتفاعل بين الأفراد الذين يربطهم جذب متبادل، أما التعاون المفروض على العامل فقد يخلق له توترا، لذلك فالعمال يكونون جماعات عمل غير رسمية صغيرة داخل الجماعة الرسمية الكبيرة، وهذا يحقق لهم سعادة ودرجة من الرضا الوظيفي.²

سابعا: ساعات العمل

تؤثر عدد ساعات العمل ووقت بدئها ووقت إنتهائها كثيرا في رضا العامل، فالقدرات الجسمية والنفسية تختلف بين الأفراد مما يجعل كل فرد له فترات خاصة يستطيع العمل فيها بأكثر حماسا وإبداع، وبناء على ذلك توصلت العديد من الدراسات الباحثين المختصين إلى أنه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية إستخدام وقت الراحة يزيد الرضا الوظيفي والقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في إستخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا الوظيفي عن العمل.³

ثامنا: ظروف العمل

تؤثر الظروف المحيطة بالعمال في المنظمة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل، حيث كان الإهتمام في البداية مركزا على أثر الضوضاء والحرارة، والرطوبة، والإضاءة على أداء الأفراد ولان تغير الإهتمام وأصبح يركز على تأثير هذه الظروف على الرضا الوظيفي، فالظروف المحيطة بالفرد أثناء أدائه للعمل تشكل قوة جذب أو طرد للعمال ووفقا للفكر الحديث فإنه يمكن تقسيم ظروف العمل حسب طبيعتها إلى ظروف مادية ومعنوية وهي:⁴

¹ عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015 : ص72.

² نور الدين عسلي، مرجع سبق ذكره : ص33.

³ نور الدين عسلي، مرجع سبق ذكره : ص34.

⁴ نفسه.

أ- ظروف العمل المادية:

وهي الظروف المادية المحيطة بالعامل مثل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الإهتزاز النظافة وتعتبر الظروف المادية ووضعيات العمل غير المريحة لها علاقة كبيرة بعدم رضاه وملائمتها تؤدي إلى إحساسه بالإرتياح النفسي والرضا الوظيفي.

ب- ظروف العمل المعنوية (الاجتماعية):

تتمثل في الظروف النفسية والعلاقات الإنسانية التي تنشأ بين الفرد وزملائه في العمل، ويسعى الفرد إلى إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة حيث أظهرت الدراسات وجود تأثير بين الجماعة وسلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة، حيث تؤثر جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية، وهي كلها ذات علاقة متعددة بالرضا الوظيفي، أي أن الفرد يحقق رضا أعلى حين يشبع حاجته الاجتماعية وهي حب الإنتماء حسب درجة قوة هذه الحاجة لديه وكذا حسب طبيعة العمل¹.

المطلب الثالث: الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي تمت فيها الدراسات والبحوث في مجال علم النفس الإداري، وترجع كثافة إلى أهمية هذه المواضيع نظراً إلى وجهة النظر التي كانت مفادها أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية مما يحقق أهداف المنظمة والعاملين، ومن بين الأسباب كذلك التي دعت للاهتمام بالرضا الوظيفي ما يلي:²

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين؛
- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة؛
- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة؛
- أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل؛
- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كانت درجة الرضا عالية أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.
- وعموماً يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات صحة وفاعلية المنظمة، وعلى افتراض أن المنظمة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه و البيئة المحيطة به.

¹ نور الدين عسلي، مرجع سبق ذكره : ص34.

² عاصم عبد اللطيف عمر، مرجع سبق ذكره : ص12.

المطلب الرابع: أبعاد الرضا الوظيفي

تشير التعريفات السابقة في سياقها وكذلك الدراسات المختلفة التي تناولت الرضا الوظيفي على أنه يأخذ أبعاداً مختلفة إلا أن هناك ثلاثة أبعاد تتقدم على غيرها وهي:¹

- الرضا بسياسات العمل في المنظمة: وتشمل سياسات الأجور والتعويضات والترقيات ونظم الادخار والتقاعد وغيرها؛
- الرضا بعلاقات العمل: وتشمل العلاقات بالآخرين في محيط العمل فيها علاقات الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل والجمهور؛
- الرضا بالعمل ذاته: وتشمل أهمية العمل وما يحتويه من واجبات ومسؤوليات ومدى ملاءمتها مع العامل وقدراته البدنية وقدرة الوظيفية على إشباع دوافعه وحاجاته.

المطلب الخامس: محددات وطرق قياس الرضا الوظيفي

ستنطلق إلى المحددات التي تحقق الرضا الوظيفي وطرق قياس الرضا الوظيفي.

الفرع الأول: محددات الرضا الوظيفي

هناك بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ومن ضمن هذه المحددات نجد:²

- التقارب: وقد تم مناقشته، أي أن الرضا الوظيفي يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلاً في مجال العمل؛
- العدالة: أي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل؛
- الوضع الشخصي المسبق للفرد: فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا في العمل، فبالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد، قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من المتغيرات الإيجابية في بيئة العمل.

الفرع الثاني: طرق وأساليب قياس الرضا الوظيفي

تعتبر عملية قياس وتحليل الرضا الوظيفي في المنظمات من العمليات الهامة والمطلوبة لتغيير الاتجاهات، حيث أنها توفر للمديرين الأفكار والمجالات الممكنة لتغيير هذه الاتجاهات، ففي حالة معرفة وجود اتجاهات سلبية للعاملين نحو الأجور أو الترقية يمكن تطوير سياسة الأجور والترقيات بالمنظمة لتغيير هذه الاتجاهات، وباعتبار عملية قياس الرضا الوظيفي من أهم العوامل المؤثرة والمعبرة عن موقف الأفراد، نجد معظم الباحثين يستعملون عدة طرق وتقنيات للقياس، ويمكننا أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا الوظيفي وهما المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية كالآتي:³

¹ عبد الخالق اصف، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل لدولة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الثالث، 1982 : ص 81.

² راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الطبعة لا توجد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002 : ص 122-123.

³ نور الدين عسلي، مرجع سبق ذكره : ص 36.

أولاً: المقاييس الموضوعية

تعتبر طريقة تحليل وثائق وسجلات المنظمة مثل سجل الغياب وترك الخدمة وسجلات الإنتاجية كأداة لقياس الرضا من أهم الأساليب وذلك لدقتها وسهولة الحصول على المعطيات، ولكن ليس بالضرورة ما توفره هذه البيانات تؤكد على الرضا أو عدم رضا العاملين، فمثلاً قد يكون معدل الغياب مرتفعاً بسبب لمرض وليس بسبب عدم لرضا، وفيما يلي أهم المقاييس الموضوعية:

أ- معدل الغياب:

يعرف الغياب على أنه عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت المحدد الذي يتوقع منه الحضور طبقاً لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذ كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيباً¹ إن التغيب في مثل هذه الحالات يؤدي إلى إرتباك وتأخير في جداول العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تنقلات فورية غير مدروسة بين العاملين، والعمل في غير أوقات العمل لمواجهة نقص لعمالة، أضف ما يترتب على الغياب من نقص الإنتاج وعن التأخير في تسليم الطلبات في المواعيد المحددة الأمر الذي يضر بسمعة ومركز المنظمة ويحسب معدل الغياب عادة حسب طريقة وزارة العمل الأمريكية سنة 1968.²

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

حيث:

- مجموع أيام الغياب للأفراد: يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين؛
- متوسط عدد الأفراد العاملين: ويمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر فترة؛
- عدد أيام العمل: تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي يتم فيها العمل.

ب- ترك الخدمة (دوران العمل):

يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل مدى ارتباطه بعمله ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري، مقسوماً على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كالاتي:³

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{100 \times \text{مجموع عدد الأفراد في منتصف الفترة}}$$

¹ عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي البشري، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2007 : ص115.

² أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، الطبعة لا توجد، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1983 : ص405.

³ عزيون زهية، مرجع سبق ذكره، ص: 119. (بتصرف)

ثانيا: المقاييس الذاتية

تعتبر أساليب القياس الذاتية للرضا من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي، وتعتمد عليها في إعداد قائمة أسئلة يقوم الأفراد المستهدفون بالدراسة بالإجابة عليها من أجل الحصول على تقارير من جانب الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل وعن مشاعرهم إتجاه الجوانب المختلفة للعمل وهناك طريقتين لجمع المعطيات وأجوبة الباحثين إما كتابيا(الاستبان) أو شفويا (المقابلة الشخصية) نذكر منها:¹

أ- 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.

ب- طريقة التدرج التجميعي للبيكار:

بدأ لبيكار في شرح مقياسه سنة 1932، عند نشره لمقال في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان تقنية لقياس الإتجاهات وهو أسهل من مقياس (ثريستون)، لا يتطلب جهدا كبيرا في حساب قيم أو درجات العبارات، ويشير إلى أن العبارات يجب أن تشير إلى خصائص إيجابية العمل، ويكون مطلوبا من الفرد أن يقرر بالنسبة لكل عبارة من هذه العبارات درجة موافقته عليها بأن يختار واحدة من بين عدة بدائل وللتوضيح نأخذ المثال التالي:²

أعارض بشدة	أعارض	غير متأكد	أوافق	أوافق جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stanley disagree	disagree	undecided	agree	afrongly agree

وتعطي الاستنتاجات التي يقرها الفرد درجات تتراوح بين الواحد وأثنين حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة، وتتجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في عبارات مختلفة يتعين صدق العبارة وفق الارتباط بين الدرجة التي يتحصل عليها والدرجة الكلية لمجموع العبارات.

¹ عزبون زهية، مرجع سبق ذكره : ص 119.

² عبد الرحمان عزيز، الرضا الوظيفي لدى العمل الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 : ص85.

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطويرية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العاملين) أو خارج المؤسسة (الزبائن).

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري

يعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية حيث يدل على تعزيز قدرات العاملين و إعطائهم حرية التصرف واتخاذ القرار المناسب دون التدخل من الإدارة العليا في المؤسسة مما يسمح لهم بالقدرة على الإبداع والعمل في بيئة تحفزهم وترفع من أدائهم وهناك العديد من التعاريف حول التمكين منها:

يعرفه زمك وسكاف (Zemke & Schaaf,1989) بأنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع.¹

وعرفه إنسفنتش وآخرون (Ivancevich, et al, 1997) بأنه منح العاملين المسؤولية عن نشاطات تقديم الخدمة أو الإنتاج والسلطة في اتخاذ القرارات أو الإجراءات بدون موافقة مسبقة.²

كما عرفه عطية أفندي بأنه "استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف، واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم، وحل مشكلاتها، والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة."³

بينما يرى ميريديث وموريل (Meredith & Murrel,2000) أن التمكين يعني منح الفرصة لشخص ما، ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة أوسع، من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.

إن تمكين العاملين يعني منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أو حرية في مجال عمله من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل والمساهمة في وضع الأهداف، والتدريب فإذا ما تم تحقيق ذلك بالشكل المناسب فإن هذه الفلسفة سوف تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية كما أنها تنمي مشاعر الولاء والانتماء وكذلك الالتزام نحو التنظيم.⁴

نلاحظ مما سبق من تعاريف أن هناك عوامل مشتركة فيما بينها تؤكد على ما يلي:

– المشاركة في إتخاذ القرار؛

– تفويض السلطة وإعطاء المسؤولية للعاملين؛

¹ عزة حسين ردة العبدلي الشريف، واقع التمكين الإداري للمدبريات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، 2015 : ص17.

² سلخان هنية، أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018 : ص04.

³ حسان مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر غزة، 2013 : ص10.

⁴ كرمية توفيق، تمكين العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008 : ص63.

- تدريب العاملين بشكل دوري ومستمر وذلك بتوفير المعلومات المناسبة لهم؛
- تحفيز العاملين ورفع من أدائهم، والشعور بالأمان الوظيفي.

المطلب الثاني: أهمية التمكين الإداري

هناك الكثير من الكتابات التي بينت أهمية التمكين ونتائجه الإيجابية، حيث قسم التمكين إلى ثلاث مستويات هي¹

الفرع الأول: نتائج خاصة بالموظف

يمكن أن نذكر أهميتها فيما يلي :

- تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة انتمائه للمؤسسة وهذا يؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية والأداء؛
- المشاركة الفاعلة: وهي تعني تمكين العاملين الذي يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، مما يساهم في زيادة الشعور بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وغايتها؛
- تطوير مستوى أداء العاملين: فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول من خلال منحهم الثقة، وهذا ينتج عنه تحسين مستوى أداء الموظف وبرنامجه التمكين يعد عاملاً من عوامل نجاح المؤسسة؛
- اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة لدى العامل من خلال تدريب؛
- المحافظة على الموظف من قبل المؤسسة: إن المؤسسات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكّنين بسهولة، مما يحتم عليها زيادة التمسك به، والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة؛
- تحقيق الرضا الوظيفي: فالشعور بحرية التصرف والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين.

الفرع الثاني: نتائج خاصة بالمؤسسة

للتمكين نتائج هامة تنعكس على المؤسسات وهي تتمثل فيما يأتي:

- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهو ما يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين وانخراطهم في العمل.
- تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعاً.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة وتقديم أفكار خلاقة.
- مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن هو أكثر رغبة في التغيير، وأقل مقاومة للتغيير.
- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء: من حيث الربحية وسمعة المؤسسة وتحقيق مؤشرات مالية.
- تحسين العلاقة بين العاملين: جودة العلاقة بين العاملين بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لذميلة في العمل.

¹ حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل " في المؤسسات الأهلية والدولية العاملة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2013: ص.ص 11-12.

المطلب الثالث: أبعاد التمكين الإداري

لقد تعددت أبعاد التمكين لدى الباحثين كما هو موضحة بالجدول التالي:¹

جدول رقم (1-1) تصنيف أبعاد الدراسة حسب الدراسات السابقة

النسبة	التكرار	بنان	صفاء	فلاح	أديب	باديس	موزا	عبد	الباحث	
		منير	جواد	بن	برهوم	بوخلوة	عبد الله	الستار		
		محسن		خلف	العجرفي	ومحمد	محمد	سالم		
		2015	2012	2017	2017	2015	2018	2018	السنة	
		351	84	155	93	106	64	143	رقم الصفحة	
%20.7	6	*	*	*	*	*	*	*	تفويض السلطة	أبعاد التمكين الإداري حسب نظرة كل باحث
%17.2	5	*	*		*	*		*	الحوافز والمكافأة	
%13.8	4	*	*		*	*			التدريب	
%10.3	3				*	*	*		المشاركة في القرار	
%6.7	2	*		*					العمل الجماعي	
%3.4	1							*	القوة	
%3.4	1							*	توفر المعلومات	
%3.4	1							*	امتلاك المعرفة	
%3.4	1						*		التطوير	
%3.4	1			*					التحفيز الذاتي	
%3.4	1			*					التطوير الشخصي	
%3.4	1			*					تنمية السلوك الإبداعي	
%3.4	1		*						الاستقلالية	
%3.4	1	*							الاتصال الفعال	
%100	29	مجموع الأبعاد								

المصدر: من تصور الطالب بناء على الدراسات السابقة

من خلال هذا الجدول نرى تعدد آراء الباحثين حول أبعاد التمكين الإداري العاملين، فهناك أبعاد مشتركة وأبعاد مختلفة يعود ذلك حسب الزمان والمكان ورؤية وموضوع الباحث للأبعاد، وقمنا بالتركيز على أهم الأبعاد المشتركة والأكثر دراسة، وهي (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي) التي تكررنا أكثر من واحد ويمكن شرحها كما يلي:

أولاً: تفويض السلطة

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري هي أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعمقة بأدائهم

¹ جواد محسن رضا، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية، المجلد 12، العدد الأول، 2010 : ص.ص 64-65.

الفصل الأول — الأدبيات النظرية والتطبيقية لرضا الوظيفي والتمكين الإداري

لعملهم، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.¹

ثالثاً: التدريب

يعتمد التمكين الإداري على التعلم من خلال اكتساب الخبرات والمهارات، وبدون هذا العنصر لا يستطيع الأفراد من ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم وبالتالي منحهم الثقة، ومن خلال ممارسة الأعمال وتكثيف التدريب يحصل العاملون على الخبرات التي تؤهلهم لمزاولة الأعمال وتحمل المسؤوليات من قبلهم، وهي الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين باتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية.²

رابعاً: المشاركة في اتخاذ القرار

إن تمكين وتوسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية إتخاذ القرار، حيث يتم الأخذ بالاقتراحات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسين، مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها.

خامساً: التحفيز

تساهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، لم تشبع احتياجاتهم، ويشترط تقديمها في الوقت المناسب، لان التحفيز هو الدافع الحقيقي لتطوير أداء العاملين إذ أنه وعندما تربط العوائد بالأداء عن طريق ربط مكاسب العاملين بنجاح المنظمة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة.³

سادساً: العمل الجماعي

إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا في وحدتهم بإمكانية العمل معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وإن أفكارهم يتم إحترامهم والأخذ بها على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عال من الثقة، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفير قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق.⁴

المطلب الرابع: أسباب التمكين

تتمثل الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني التمكين في الأتي:⁵

– حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق؛

¹ مطلق بن مقعد بن مطلق الروقي، التمكين الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد الخامس، العدد الثامن، 2016 : ص 235.

² صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد غير مذكور، 2012 : ص 84.

³ سعد بن مريزق العتيبي، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني "الإدارة و تنمية الموارد البشرية، عمان، 2004 : ص 11-13.

⁴ بنان منير محسن، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية على المصارف السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد الرابع، 2015 : ص 351.

⁵ عطية حسن أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003 : ص 25-26.

- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
- الحاجة إلى عدم إنشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي وتركيزه على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل؛
- الحاجة إلى الإستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المنافسة؛
- أهمية سرعة إتخاذ القرارات؛
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية و الخلاقة؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحفيز و الإنتماء؛
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد؛
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من إكتساب إحساس أكبر بإنجاز في عملهم.

المطلب الخامس: معوقات تطبيق التمكين في منظمات الأعمال

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولاً، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة، لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي:¹

- الهيكل التنظيمي الهرمي؛
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات؛
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
- عدم الرغبة في التغيير؛
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة؛
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية؛
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار؛
- السرية في تبادل المعلومات؛
- ضعف نظام التحفيز؛
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية؛
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي؛
- عدم الثقة الإدارية؛
- عدم ملائمة نظام المكافآت.

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين-إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 2005 : ص62.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لرضا الوظيفي والتمكين الإداري

نتناول في هذا المبحث مراجعة للأبحاث والدراسات العلمية السابقة باللغتين التي قامت بتناول موضوع الدراسة، ثم سنتطرق إلى موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات المحلية والأجنبية

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى الدراسات المحلية والدراسات الأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفرع الأول: الدراسات المحلية

هي الدراسات التي تم إجرائها على المستوى المحلي وهي كما يلي:

أولاً: دراسة (باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، 2015)، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت - ولاية ورقلة.¹

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، بحيث يعزى هذا الاختلاف إلى الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي والحالة الاجتماعية، وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، شملت عينة الدراسة مكونة 40 موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع متغيرات التمكين (تفويض السلطة، تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، تحفيز العاملين) على الرضا الوظيفي وأثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، تحفيز العاملين) وبين الرضا الوظيفي وبقوة ارتباط (0.571، 0.663، 0.460، 0.558) على التوالي، كما أظهرت الدراسة عدم رضا العاملين عن الترقية وعن علاقتهم برؤسائهم، وعن الراتب، كما وجد فروقات ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي.

ثانياً: دراسة (محمد الطاهر قريشي، لطيفة احمد السبتي، 2015)، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة.²

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، كما هدفت إلى التأكيد على أهمية التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة. ولتحقيق أهداف

¹ باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت - ولاية ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد السابع، 2015.

² محمد الطاهر قريشي، لطيفة احمد السبتي، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد الأول، 2015.

الدراسة استخدمت استبانته لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة 150 فرد، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن متغيرات الدراسة المستقلة خاصة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، التحفيز، التدريب، وفرق العمل) لها أثر على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وبلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.720$ ، حيث وجد أن التمكين الإداري يفسر 52 في المائة من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، كما أوضحت الدراسة أن متغير الجنس له أثر في متغير (التمكين الإداري).

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

تم تقسيمها إلى دراسات باللغة العربية ودراسات باللغة الأجنبية، وتم تصنيف كلا منهما من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات باللغة العربية

أ- دراسة (إيمان على أحمد الحيايلى، 2019)، التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية التربية للبنات-جامعة الموصل.¹

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر عناصر التمكين الإداري للعاملين والمتمثلة (القوة، توافر المعلومات وامتلاكها، امتلاك المعرفة واستثمارها، المكافأة) في أبعاد الرضا الوظيفي والذي يمكن أن يتحقق من خلال (الرواتب والأجور، الترقية، علاقات العمل، ظروف العمل)، وتم اعتماد الاستبانته لجمع البيانات والمعلومات من المبحوثين ولحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة و التأثير بين هذه المتغيرات في البيئة العراقية في حدود إطلاع الباحثة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين التمكين الإداري وتحقيق الرضا الوظيفي وبلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.682$.

ب- دراسة (عبد الستار سالم عوض، 2018)، العلاقة والأثر بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات كركوك.²

تناولت الدراسة أثر أبعاد التمكين العاملين (القوة، توافر المعلومات وامتلاكها، امتلاك المعرفة واستثمارها، المكافأة) على المتغير التابع الرضا الوظيفي (الرواتب والأجور، الترقية، علاقات العمل، ظروف العمل) وقد اختبرت الدراسة في عدد من المستشفيات دائرة صحة كركوك، واعتمدت الدراسة على الإستبانته كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وعلاقة تأثير معنوية بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات وبلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.826$.

¹ إيمان على أحمد الحيايلى، التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد38، العدد122، 2019.

² عبد الستار سالم عوض، العلاقة والأثر بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد117، 2018.

ج- دراسة (موزا عبد الله محمد حسني، نور عزيزي، 2018)، أبعاد التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى المعلمين، بمدارس ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم إستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 300 معلم ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مجال تفويض السلطة لمحور التمكين الإداري ترجع للمتغير النوعي الاجتماعي ولصالح الذكور، توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مجال المكانة الاجتماعية لمحور الرضا الوظيفي ترجع للمتغير النوعي الاجتماعي ولصالح الإناث، توجد علاقة طردية قوية موجبة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون $R=0.77$.

د- دراسة (أديب برهوم، 2017)، دور تمكين العاملين في زيادة الرضا الوظيفي " دراسة مسحية على المشافي العامة في الساحل السوري".²

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه أبعاد تمكين المختارة في تأثير في درجة الرضا الوظيفي في المشافي العامة في الساحل السوري، تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات وضمت عينة الدراسة 400 عامل بالمشافي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: تمكين العاملين في المشافي العامة المدروسة متوسط؛ هناك ارتباط بين كل من أبعاد التمكين من (تفويض الصلاحية، وتوفير المعلومات، و التدريب، والحوافز) من جهة وبين أبعاد الرضا الوظيفي (الرواتب والمكافآت والعلاقات مع الرؤساء والتقدير واحترام الذات ومهام العمل وواجباته) من جهة أخرى. نقص في الاهتمام بأبعاد التمكين بسبب عدم توفر بيئة تكنولوجيا مناسبة، عدم وجود نظام فعال للحوافز والافتقار إلى برامج تدريبية مناسبة كما أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره "معامل التحديد" 57.8 في المائة من التغيرات الحاصلة بالمتغير التابع.

هـ- دراسة (فلاح بن خلف العجفري، 2017)، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة لدوادمي بالمملكة العربية السعودية.³

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع لتمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بالدوادمي، وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك تحليل العلاقة بين مكونات التمكين الإداري والرضا الوظيفي. واعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع لبيانات وكانت عينة الدراسة متمثلة في جميع رؤساء الأقسام بالكليات المحددة. وتوصلت الدراسة إلى عدة

¹ موزا عبد الله محمد حسني، نور عزيزي، أبعاد التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، مجلة الثقافة الإسلامية والإنسانية، جامعة ساينس الإسلامية ماليزيا، العدد 2018، 14.

² أديب برهوم، دور تمكين العاملين في زيادة الرضا الوظيفي دراسة على المشافي العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 66، 2017.

³ فلاح بن خلف العجفري، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة لدوادمي بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد السادس، العدد التاسع، 2017.

نتائج أبرزها: أن المتوسط الكلي للتمكين لإداري مرتفع بنسبة 4.07 والمتوسط الكلي للرضا الوظيفي مرتفع بنسبة 3.94، وهناك ارتباط عالي ودال بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي وبلغت قيمة معامل الارتباط حد التطابق $R=0.977$ ، كما توصلت الدراسة لعدم وجود فروق دالة للتمكين أو في الرضا الوظيفي يرجع إلى متغير الدرجة العلمية أو نوع الكلية بينما سنوات الخبرة دالة في التمكين وغير دالة في الرضا الوظيفي.

و- دراسة (بنان منير محسن، 2015)، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية على المصارف السورية.¹ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المصارف السورية وقد استخدم استبانته لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 120 فرد، وتوصلت الدراسة إلى أن المتغير المستقل المتمثل في التمكين الإداري بأبعاده (تدريب العاملين، تحفيز العاملين، فرق العمل، الاتصال الفعال) له اثر على المتغير التابع الرضا الوظيفي بينما تفويض السلطة ليس له اثر ذو دلالة إحصائية، وبلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.665$.

ز- دراسة (صفاء جواد عبد الحسين، 2015)، اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني.²

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني، ولتحقيق أهداف الدراسة استُخدمت استبانته لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة مكونة من (100) مفردة من هم بمستوى مدير أو رئيس قسم في معاهد هيئة التعليم التقني ببغداد، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، ووجود اثر للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطيه ايجابية تصاعديّة من دون الوسط إلى الوسط بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيّة، والتعلم والتدريب، والدافعية، والاستقلالية) وبين الرضا الوظيفي وبقوة ارتباط (0.384، 0.467، 0.546، 0.577) على التوالي.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

a. Mehmet ulutaş, 2018, the effect of empowerment on employees' job satisfaction: a research on konya industrial zone.³

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للموظفين عن العمل، وتم إجراء مسح لموظفي 19 شركة مختلفة تعمل في قطاعات مختلفة في المنطقة الصناعية في قونية بتركيا، والمصنفة من بين الخمسمائة الأولى من أكبر المؤسسات الصناعية في تركيا، وتم استعمال الإستبانة كأداة لجمع البيانات، تم توزيع 300 استرجع منها 194 استبانته صالحة لتحليل وزعت على المدراء

¹ بنان منير محسن، مرجع سبق ذكره.

² صفاء جواد عبد الحسين، مرجع سبق ذكره.

³ Mehmet ulutaş, the effect of empowerment on employees' job satisfaction: a research on konya industrial zone, Volume 07, Issue 01, 2018.

والموظفين، وفقا لنتائج المتوصل اليها أن هناك علاقة ايجابية بين التمكين والرضا الوظيفي وبلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.364$.

b. Surekha Rana, Vandana Singh,2016, Employee empowerment and job satisfaction: An empirical study in IT Industry in India.¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تمكين الموظفين والرضا الوظيفي في صناعة تكنولوجيا المعلومات بالهند، وتناولت كذلك هذه الدراسة تأثير العوامل الديموغرافية في التمكين والرضا الوظيفي، وكانت العينة مكونة من 475 موظفًا من خمس صناعات تقنية معلومات في الهند. تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن تمكين الموظفين وأبعاد التمكين لها علاقة إيجابية وهامة بالرضا الوظيفي، وأكدت النتائج أيضًا وجود اختلاف كبير في التمكين والرضا الوظيفي على أساس العوامل الديموغرافية: الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهلات التعليمية والتعيين والدخل وخبرة. وكان للعمر والمؤهلات التعليمية والخبرة فرق كبيرة في التمكين، في حين أشار آخرون إلى عدم وجود فرق كبير في تمكين محترفي تكنولوجيا المعلومات. وكان للعمر والحالة الاجتماعية والمؤهلات التعليمية والخبرة اختلافًا كبيرًا في الرضا الوظيفي لمتخصصي تكنولوجيا المعلومات في صناعة تكنولوجيا المعلومات، وبلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.584$.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

بعد استعراضنا لمختلف الدراسات السابقة سواء المحلية أو الأجنبية التي دارت حول موضوع الرضا الوظيفي والتمكين الإداري والتي أوضحت مدى إهتمام الباحثين بدراسة هذين المتغيرين، تبين لنا أن هناك أوجه تشابه وأوجه إختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وفيما يلي عرض لأهم هذه الأوجه.

الفرع لأول: أوجه التشابه

- اتفقت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة في بعض النقاط نذكر أهمها:
- اعتماد كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على أسلوب الإستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة؛
 - تطابقت متغيرات الدراسة الرضا الوظيفي كمتغير تابع والتمكين الإداري كمتغير مستقل؛
 - اعتماد كل الدراسات السابقة والدراسة الحالية على معالجة البيانات إحصائيا من خلال برنامج SPSS، وذلك باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث لغة الدراسة، مكان التطبيق وسنة الدراسة ومن حيث نوع القطاع ومن حيث حجم العينة والجدول الموالي يوضح أوجه الاختلاف بينهما.

¹ Surekha Rana, Vandana Singh, **Employee Empowerment and Job Satisfaction: An Empirical study in IT Industry**, IOSR Journal of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS), Volume 21, Issue 10, 2016,

جدول رقم (1-2) يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

وجه الاختلاف	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
اللغة	دراسة عربية	اغلب الدراسات كانت باللغة العربية ماعدا دراسة Mehmet ulutaş و Surekha Rana & Vandana Singh
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل: التمكين الإداري المتغير التابع: الرضا الوظيفي	تطابق كل الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث متغيرات الدراسة • المتغير المستقل: التمكين الإداري. • المتغير التابع: الرضا الوظيفي
أبعاد الدراسة للمتغير المستقل	• تفويض السلطة. • تدريب العاملين. • المشاركة في القرار. • التحفيز العاملين. • العمل الجماعي.	أبعاد المتغير المستقل كانت متنوعة من دراسة إلى أخرى حسب وجهة وهدف كل باحث. اتفقت مع (دراسة بوخلوة وبن قرينة) في كل الأبعاد ماعدا بعد العمل الجماعي. اتفقت مع دراسة (فلاح بن خلاف العجرفي) في بعد التفويض، التحفيز، العمل الجماعي. اتفقت مع دراسة (أديب برهوم) في كل الأبعاد ماعدا بعد توفير المعلومات. اتفقت مع دراسة (محمد الطاهر قريشي) في تفويض، التحفيز، التدريب، العمل الجماعي اتفقت مع دراسة (بنان منير محسن) في كل الأبعاد ما عدا بعد الاتصال الفعال والمشاركة اتفقت مع دراسة (مواز عبد الله ونور عزيزي) في التفويض والمشاركة.
مكان التطبيق	بنك التنمية المحلية بورقلة	• دراسة بوخلوة وبن قرينة طبقت بمؤسسة مطاحن الواحات بتقوت ولاية ورقلة؛ • دراسة محمد الطاهر قريشي و لطيفة السبي طبقت بجامعة محمد خيضر بسكرة؛ • دراسة بنان منير محسن طبقت على مجموع من المصارف السورية؛ • دراسة أديب برهوم طبقت في المشافي العامة في الساحل السوري؛ • دراسة عبد الستار سالم طبقت على مجموعة مستشفيات الصحة بركوك بالعراق؛ • دراسة أيمن علي الحياي طبقت في كلية البنات بجامعة الموصل بالعراق؛ • دراسة صفاء جواد طبقت في هيئة معاهد هيئة التعليم التقني ببغداد بالعراق. • دراسة موزا عبد الله طبقت على مدارس ما بعد الأساسي شمال الباطنة بسلطنة عمان؛ • دراسة فلاح بن خلف طبقت بكليات جامعة شقراء بمحفظه الدوادمي بالسعودية؛ • دراسة Mehmet ulutaş طبقت على 19 شركة مختلفة القطاعات بقونيا بتركيا؛ • دراسة Surekha Rana طبقت على شركات الصناعات التكنولوجية بالهند.
سنة الدراسة	2020	كانت ما بين 2015 و 2019
نوع القطاع	تمت في القطاع الخاص	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص
عينة الدراسة	33	تختلف من دراسة إلى أخرى منها (32،25، 400،475،300،150،120،100،84)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أدبيات الموضوع والدراسات السابقة

المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

- تعد الدراسات السابقة المرجع الذي تم منه صيغة العديد من العناصر التي لها علاقة بالدراسة الحالية حيث ساهمت الدراسات السابقة في الكثير من النقاط و التي يمكن ذكرها فيما يلي:
- **التأكد من موضوع الدراسة:** فمن خلال الدراسات السابقة تم التأكد بأن هناك علاقة بين متغيرات الدراسة أي أن الموضوع الذي تم اختياره قابل للدراسة؛
 - **اختيار الأبعاد المناسبة للدراسة:** فالدراسات السابقة ساعدت على معرفة الأبعاد التي يمكن التركيز عليها الإعداد لدراسة الحالية وهذا من خلال الإطلاع على أهم الأبعاد التي تناولتها هذه الدراسات؛
 - **إعداد الجزء النظري:** فمن خلال الدراسات السابقة تم صياغة وإعداد جزء من الجانب النظري الخاص بالدراسة الحالية وكانت بمثابة مرجع؛
 - **اختيار الوسيلة المناسبة لإجراء الدراسة:** حيث ساعدت الدراسات السابقة في إختيار الاستبيان كأفضل وسيلة يمكن اعتمادها من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة، كما أنه ساعدت في بناء محاور الإستبيان بشكل محكم، وساهمت كذلك بالإلمام بالوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية ومعرفة الوسائل المستخدمة.

خاتمة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالحيثيات النظرية لموضوع الدراسة التي تناولنا فيها الإطار النظري والتطبيقي للتمكين الإداري والرضا الوظيفي، وأهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث في المبحث الأول تم من خلاله استعراض الأدبيات النظرية للرضا الوظيفي وتم تسليط الضوء على مفهوم الرضا الوظيفي والعوامل المؤثر فيه (كالأجر، محتوى العمل، تصميم العمل، فرص الترقية، نمط الإشراف، العلاقة مع جماعة العمل، ساعات العمل، ظروف العمل)، كما تم تناول الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وأهم الأبعاد وتم عرض محددات وطرق قياس الرضا الوظيفي، أما في المبحث الثاني فتم عرض الإطار النظري للتمكين الإداري المتمثل في مفهوم وأهمية التمكين الإداري وأهم أبعاد التمكين التي تم التركيز عليها وهي (التفويض السلطة، التدريب، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي) وهذا بناء على الدراسات السابقة، بعده تم عرض أسباب التمكين وأهم معوقات تطبيق التمكين الإداري في منظمات الأعمال وأخيرا في المبحث الثالث تم مراجعة الأبحاث والدراسات العلمية السابقة سواء المحلية والأجنبية باللغتين التي تناولت موضوع الدراسة، حيث تم تطرق إلى موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف والتشابه وكذلك مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

الفصل الثاني:
الدراسة الميدانية

تمهيد:

بغرض إجراء الدراسة الميدانية، وبهدف إثراء ما جاء في الجانب النظري، وإعطاء أكثر دقة وتفصيل لأثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين ببنك التنمية المحلية بورقلة، سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم عرضه من الجانب النظري على ما هو موجود في بنك التنمية المحلية بورقلة، وذلك بعرض طريقة الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى أدوات الدراسة، ووصف أداة الدراسة والإجراءات التي تم اتباعها لتحقيق من صدقها وثباتها، وسنذكر الوسائل والأساليب الإحصائية المستخدمة والمناسبة للدراسة، ومن أجل تحقيق ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية على أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، وذلك من وجهة نظر العاملين ببنك التنمية المحلية بورقلة، ومن اجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة خصص هذا البحث للتعرف على المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة وهذا من خلال مطلبين، المطلب الأول منهج الدراسة أما المطلب الثاني الأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى منهج الدراسة المستخدم وجمع بيانات الدراسة بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة وجمع البيانات

من اجل معالجة الإشكالية ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إستخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يصف ويقيم أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة كما يلي:

أولاً/المنهج الوصف

تم إتباع هذا المنهج بالاعتماد على الكتب والدراسات السابقة ومختلف المراجع العربية والأجنبية المرتبطة بكل من متغيرات الدراسة (التمكين الإداري والرضا الوظيفي) من اجل وصفها ومحاولة ضبط مفهومها.

ثانياً/المنهج التحليلي

تم إتباع هذا المنهج بعد جمع الإجابة على الاستبيانات من طرف عينة الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

بناءً على أهداف البحث، يكون مجتمع الدراسة وعينة الدراسة كما يلي:

أولاً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة، والبالغ عددهم 38 موظف والموزعين على ثلاثة فروع وهي القطب التجاري ودائرة المراقبة الدائمة والمفتشية الجهوية والمتواجدة كلها في نفس المقر والموضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم(2-1) يوضح مجتمع الدراسة

عدد الموظفين	الفرع
21	القطب التجاري
04	دائرة المراقبة الدائمة
13	المفتشية الجهوية
38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات البنك محل الدراسة.

ثانيا: عينة الدراسة

من اجل قياس أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، تم اختيار عينة قصديه مكونة 33 موظف، حيث تم توزيع 33 استبانة ورقية والكترونية على مجموعة من موظفي البنك محل الدراسة بفروعه الثلاث، وتم استرجاع 28 استبانة ورقية، والرد على 05 استبيانات الكترونية أي بنسبة 100 في المائة، أما الاستبيانات المستبعدة فبلغ عددها 00 أي بنسبة 0 في المائة والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول(2-2): توزيع عينة الدراسة

نوع الإستبانة	التوزيع	المسترجع	المستبعد	النهائي
استبانة ورقية	28	28	00	28
استبانة الكترونية	05	05	00	05
المجموع	33	33	00	33
النسبة	%100	%100	%0	%100

المصدر: من إعداد الطالب وفق توزيع الاستبيانات

الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة

تتميز عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص يمكن إيضاها فيما يلي:

أولا: متغير الجنس

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس كما يوضحه لجدول التالي:

الجدول رقم (3-2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الفترة
%72.7	24	ذكر
%27.3	09	أنثى
%100	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS v22

يتضح من خلال الجدول (3-2) أن نسبة الذكور بلغت 72.7 في المائة وهي أعلى من نسبة الإناث التي بلغت 27.3 في المائة ، ويعود ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة، التي تتكون من ثلاثة فروع القطب التجاري ودائرة المراقبة الدائمة والمفتشية الجهوية، الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من تواجد الإناث خاصة في الفرع المفتشية الجهوية.

ثانيا: متغير العمر

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير العمر كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	الفئة العمر
6.1%	2	أقل من 25
42.4%	14	من 25 إلى 35 سنة
30.3%	10	من 36 إلى 45 سنة
12.1%	4	من 46 إلى 55 سنة
9.1%	3	أكثر من 55 سنة
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS v22

يظهر لنا من الجدول (2-4) لتوزيع أفراد العينة بحسب فئة العمرية، إلى أن ما نسبته 42.4 في المائة من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم (من 25 إلى 35)، ونسبة 30.3 في المائة أعمارهم تتراوح بين (36 و45 سنة)، ونسبة 12.1 في المائة أعمارهم تتراوح بين (36 و45 سنة)، ونسبة 9.1 في المائة أعمارهم تتجاوز (55 سنة)، ونسبة 6.1 في المائة أعمارهم أقل من (25 سنة).

ونلاحظ من خلال الجدول (2-4) أن الفئتين (25-35) و(36-45) تمثل ثلاثي العاملين في البنك محل الدراسة هي من فئة الشباب، وهذا يعتبر مؤشر جيد الآن الشباب يعني الإستمرارية والقدرة على التفكير والإبداع والمواصلة وهذا ما يتوافق مع المناصب التي يشغلها هؤلاء.

ثالثا: متغير المؤهل العلمي

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير المؤهل العلمي (تقني، تقني سامي، اقل من ليسانس (DEUA)، ليسانس، ماستر/ماجستير، مهندس، دكتوراه ، أخرى) حيث تم استبعاد الإجابات التي نسبها تساوي صفر من إجابات عينة الدراسة حول درجة مؤهلهم العلمي وهذا كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (2-5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
3%	01	أقل من ليسانس (DEUA)
54.5%	18	ليسانس
27.3%	09	ماستر/ماجستير
15.2%	05	أخرى (ثانوي)
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS v22

يظهر لنا من الجدول (2-5) لتوزيع أفراد العينة، أن ما نسبته 54.5 في المائة من عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي لديهم مؤهل علمي ليسانس، في حين بلغت نسبة الموظفين الذين لديهم مستوى علمي بين الماستر والماجستير 27.3 في المائة، في حين أن ما نسبته 15.2 في المائة من الموظفين يملكون مستوى ثانوي أو أقل، أما ما نسبته ثلاثة في المائة لديهم مستوى اقل من ليسانس (DEUA).

ومن خلال م سبق من النتائج يتضح لنا أن أكثر من ثلاثي المستجوبين 54.5 في المائة و 27.3 في المائة يحملون مؤهل ليسانس وماستر أو ماجستير وهذا ما يفسر أن بنك محل لدراسة لديه سياسة لتوظيف العمال أصحاب المؤهلات العلمية العالية المستوى واللازمة للإبداع وتحقيق جودة على مستوى الخدمات المقدمة.

رابعاً: متغير الوظيفة

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير الوظيفة كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(2-6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
مدير	08	%24.2
رئيس مصلحة	02	%6.1
موظف	23	%69.7
المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الطالب وفقاً لمخرجات برنامج SPSS v22

يظهر من خلال الجدول رقم (2-6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة، أن نسبة شاغلي منصب موظف يقدر بـ 69.7 في المائة من مجموع عينة الدراسة بينما تقدر نسبة شاغلي منصب مدير بـ 24.2 في المائة في حين بلغت نسبة شاغلي منصب رئيس مصلحة 6.1 في المائة.

إذن من خلال ما سبق تعتبر فئة الأفراد شاغلي منصب موظف أعلى نسبة وهو يرجع لعملية التوظيف الحديثة والكثيفة خلال العشر سنوات الأخيرة والتي تعني أنهم لا يزالون في بداية مساهمهم الوظيفي وترجع إلى احتياج البنك لهذه الفئة، في حين جاءت فئة شاغلي منصب مدير في المرتبة الثانية حسب إجابات عينة الدراسة في الفروع الثلاثة بالبنك محل الدراسة وهذا يعني أن سياسة الترقية وتحمل المسؤولية جد عالية كما أن عدد مناصب مدير محدودة، أما في المرتبة الثالثة جاءت لشاغلي منصب رئيس مصلحة فكانت اقل نسبة، وذلك يرجع إلى نوعية الاحتياجات من الموارد البشرية التي يريدها البنك.

رابعاً: متغير عدد سنوات العمل

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير عدد سنوات العمل كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (2-7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات العمل

النسبة	التكرار	الوظيفة
30.3%	10	أقل من 5 سنوات
24.2%	8	من 5 إلى 10 سنوات
6.1%	2	من 11 إلى 15 سنة
21.2%	7	من 16 إلى 20 سنة
18.2%	6	أكثر من 20 سنة
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب وفقاً لمخرجات برنامج SPSS v22

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات العمل، أن نسبة 30.3% في المائة، كانت للموظفين الذين عملوا أقل من خمس سنوات في البنك محل الدراسة، بينما قدرت نسبة الموظفين التي فترة عملهم تتراوح بين خمس إلى عشر سنوات بـ 24.2% في المائة، في حين أن نسبة الموظفين التي فترة عملهم من 16 إلى 20 سنة تقدر بـ 21.2% في المائة، وبلغت نسبة الموظفين الذين تتراوح فترة عملهم أكثر من 20 سنة تقدر بـ 18.2% في المائة، وأخيراً ما نسبته 6.1% في المائة هي للموظفين التي فترة عملهم تتراوح بين 11 و 15 سنة.

ويلاحظ مما سبق أن نسبة 30.3% في المائة و 24.2% في المائة تدل أن عملية التوظيف الحديثة كانت خلال السنوات العشر الأخيرة نظراً لنمو وزيادة نشاط البنك والبحث على توظيف الكفاءات الشابة واستغلالها من خلال استغلال طاقاتها وهو ما يخدم هدف البنك، كما أن أغلبية العمال جدد ولا يملكون خبرة كبيرة في هذا البنك، كما أن النسب المتبقية فهي لأصحاب الكفاءة والخبرة والتي لها دور في سيرورة العمليات البنكية.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

من أجل قياس أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، والإلمام بمختلف جوانب الدراسة تم استخدام بعض الأدوات للوصول إلى النتائج المرجوة.

الفرع الأول: أدوات الدراسة الميدانية

لقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية على المقابلة الشخصية والموقع الإلكتروني للبنك كأدوات ثانوية لجمع البيانات اللازمة للوصول للنتائج المرجوة كما تم الاعتماد على الإستبانة الورقية والإلكترونية كأداة رئيسية لجمع المعلومات (انظر الملحق رقم 02 والملحق رقم 03) وهذا اعتماداً على الدراسات السابقة (العربية منها والأجنبية) في مجال أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، وتم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكارت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق)، كما قسمة الإستبانة إلى محورين وهما كالتالي:

أولاً: المحور الأول

يشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات العمل).

ثانياً: المحور الثاني

في هذا المحور قسم بدوره إلى البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل التمكين الإداري، أما القسم الثاني متعلق بالبيانات المرتبطة بالمتغير التابع الرضا الوظيفي، ويمكن إيضاحها كما يلي:

(1) القسم الأول:

يشمل هذا الجزء من الإستبانة البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل (التمكين الإداري) بأبعاده الخمس (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي) وتضمنت كل هذه الأبعاد 19 سؤال موزعة لكل بعد مجموعة من العبارات وفق لمقياس ليكارت الثلاث، موضح في الجدول التالي:

جدول (8-2) العبارات التي تقيس أبعاد التمكين الإداري

رقم العبارة	البعد
P1;P2 ;P3 ;P4	تفويض السلطة
P5;P6 ;P7 ;P8	التدريب
P9;P10 ;P11 ;P12	الحوافز
P13;P14 ;P15	المشاركة في إتخاذ القرار
P16;P17 ;P18 ;P19	العمل الجماعي

المصدر: من إعداد الطالب وفق لمعطيات الدراسة

(2) القسم الثاني:

يشمل هذا الجزء من الإستبانة على البيانات المتعلقة بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي) بعوامله الثمانية (الرضا عن العمل، الرضا عن الأجر، الرضا عن مستوى العمل، الرضا على فرص الترقية، الرضا على لإشراف، الرضا على توقيت العمل، الرضا على فريق العمل، الرضا على ظروف العمل) وتضمنت كل هذه العوامل 23 سؤال، موزعة لكل معامل مجموعة من العبارات وفق لمقياس ليكارت الثلاث، موضح في الجدول التالي:

جدول (2-9) العبارات التي تقيس عوامل الرضا الوظيفي

رقم العبارة	البعد
M20; M21; M22	الرضا عن العمل
M23; M24; M25	الرضا عن الأجر
M26; M27; M28	الرضا عن مستوى العمل
M29; M30	الرضا عن فرص الترقية
M31; M32; M33	الرضا على الإشراف
M34; M35; M36	الرضا على توقيت العمل
M37; M38; M39	الرضا عن فريق العمل
M40; M41; M42; M43	الرضا عن ظروف العمل

المصدر: من إعداد الطالب وفق لمعطيات الدراسة

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

سيتم فيما يلي التعرض لصدق أداة الدراسة ومعامل الثبات الداخلي لأداء الإستبانة.

أولاً: صدق أداة الدراسة

بعد الإطلاع على مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة تم إعداد إستبانة كالأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين تألفت من ستة متخصصين في مجال علوم التسيير بجامعة قاصدي مبراح بورقلة وأسمائهم مرفقة بالملحق رقم (01)، وذلك من أجل معرفة آرائهم واقتراحاتهم وتمت الاستجابة لتوجيهاتهم، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل وتصحيح الأخطاء على ضوء الإقتراحات، وبذلك تم تصميم وإخراج الإستبانة في صورتها النهائية.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

من أجل قياس الثبات (الإتساق) الداخلي لأداة الدراسة، تم استخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا وهذا بالاستعانة ببرنامج SPSS v22 كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (2-10) معامل الثبات الكلي للإستبانة

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
0.917	43	أثر التمكين لإداري على الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب وفقاً لمخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (2-10) أن قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.62 حيث تقدر قيمتها بـ 0.917 وهي نسبة جيدة لتحليل الإحصائي، حيث أنها تتجاوز الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني الحصول على نفس الإجابات في حالة استجواب أفراد عينة الدراسة في نفس الظروف، كما انه هذه النسبة توضح المصدقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها.

الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

من اجل تحليل بيانات الإستبانة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لمعرفة ووصف أفراد عينة الدراسة؛
- معامل كرونباخ ألفا لتحديد ثبات أداة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية الدراسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة؛
- معامل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق.

كما تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة تتمثل في موافق، محايد، غير موافق، ومن اجل تحديد الإتجاهات أعطينا قيم الإجابات الثلاثة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (11-2) يوضح مقياس ليكارت الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد:

المدى = 3-1=2

المدى (RANGE) = أكبر قيمة - أصغر قيمة

عند تحديد المدى يتم قسمته على عدد الفئات المقياس نجد (0.66=3/2)، ثم تضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (12-2): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

الرأي	المتوسط المرجح	الإتجاه
غير موافق	من 1 إلى 1.66	منخفض
محايد	من 1.67 إلى 2.33	متوسط
موافق	من 2.34 إلى 3	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل بيانات الدراسة التي تم استخلاصها من خلال أداة الدراسة (الإستبانة) حول موضوع أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، حيث سيتم اختبار فرضيات الدراسة سواء بالنفي أو الإثبات.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فروض الدراسة:

الفرع الأول: الفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى على أن: "مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة مرتفع"؛

للإجابة على هذه الفرضية تم القيام بحساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الرضا الوظيفي للعاملين، وفق للعوامل المكونة له وهي (الرضا عن العمل، الرضا عن الأجر، الرضا عن مستوى العمل، الرضا على فرص الترقية، الرضا على لإشراف، الرضا عن توقيت العمل، الرضا على فريق العمل، الرضا على ظروف العمل).

أولاً: الرضا عن العمل

في الجدول الموالي تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعامل الرضا عن العمل.

الجدول رقم (2-13) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعامل الرضا عن العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
20	أنا راض عن الوظيفة التي اشغلها.	2.48	0.75	مرتفع
21	أشعر بمتعة في تنفيذ عملي.	2.69	0.52	مرتفع
22	أتمتع بالاستقلالية في أداء عملي دون ضغوط.	2.18	0.72	متوسط
	المتوسط العام لرضا عن العمل	2.45	0.51	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب وفقاً لمخرجات برنامج SPSS-V22

يظهر من خلال الجدول (2-13) أن المتوسط العام للعبارات المتعلقة لعامل الرضا عن العمل قد بلغ (2.45) وانحراف معياري (0.51)، وقد جاءت العبارة رقم 21 (أشعر بمتعة في تنفيذ عملي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.69) وانحراف معياري (0.52)، تليها العبارة رقم 20 (أنا راض عن الوظيفة التي اشغلها) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (0.75) وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة 22 (أتمتع بالاستقلالية في أداء عملي دون ضغوط) بمتوسط حسابي (2.18) وانحراف معياري (0.72).

إذن حسب نتائج السابقة فإن المتوسط العام لعبارات عامل الرضا عن العمل جاءت مرتفعة، مما يدل أن رضا الموظفين عن الوظيفة التي يشغلونها في بنك التنمية المحلية بورقلة كما أنهم يشعرون بالمتعة في تنفيذ أعمالهم، إضافة إلى شعورهم بالاستقلالية في أداء المهام الموكلة لهم دون أية ضغوط في العمل.

ثانيا: الرضا عن الأجر

في الجدول الموالي تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعامل الرضا عن الأجر.

الجدول رقم (2-14) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعامل الرضا عن الأجر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
23	أشعر بعدالة ما أتحصل عليه مقابل ما أقدمه من أعمال.	2.06	0.74	متوسط
24	أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتحصل عليه مقابل ما أقدمه من أعمال.	2.09	0.87	متوسط
25	أجري الشهري يعكس تماما ما أقوم به من أعمال.	1.93	0.65	متوسط
	المتوسط العام لرضا عن الأجر	2.03	0.62	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS-V22

يظهر من خلال الجدول (2-14) أن المتوسط العام للعبارات المتعلقة لعامل الرضا عن الأجر قد بلغ (2.03) وانحراف معياري (0.62)، وقد جاءت العبارة رقم 24 (أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتحصل عليه مقابل ما أقدمه من أعمال) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.09) وانحراف معياري (0.87)، تليها العبارة رقم 23 (أشعر بعدالة ما أتحصل عليه مقابل ما أقدمه من أعمال) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري (0.74) وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة 25 (أجري الشهري يعكس تماما ما أقوم به من أعمال) بمتوسط حسابي (1.93) وانحراف معياري (0.65).

إذن حسب نتائج السابقة فإن المتوسط العام لعبارات عامل الرضا عن الأجر جاءت متوسط، مما يدل على انه توجد رضا عن المقابل المادي الذي يحصل عليه العمال ولو بصورة متوسطة، كما أن العمال يشعرون بعدالة توزيع الأجر فيما بينهم على الرغم من عدم رضاهم التام عن مدى توافق الأجر المقدم مع الجهد المبذول من طرف الموظفين ببنك التنمية المحلية بورقلة.

ثالثا: الرضا عن مستوى العمل

في الجدول الموالي تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا عن مستوى العمل.

الجدول رقم (2-15) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا عن مستوى العمل.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
26	أشعر بعدالة توزيع المهام على الموظفين.	1.57	0.66	منخفض
27	أشعر بأن مناصبي يتناسب ومؤهلاتي العلمية.	2.42	0.79	مرتفع
28	أشعر بأن مناصبي يتناسب وخبرتي العملية.	2.39	0.65	مرتفع
	المتوسط العام لرضا عن مستوى العمل	2.13	0.55	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS-V22

يظهر من خلال الجدول (2-15) أن المتوسط العام للعبارات المتعلقة لعامل الرضا عن مستوى العمل قد بلغ (2.13) وانحراف معياري (0.55)، وقد جاءت العبارة رقم 28 (أشعر بأن مناصبي يتناسب وخبرتي العملية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

بلغ (2.39) وانحراف معياري (0.65)، تليها العبارة رقم 27 (أشعر بأن مناصبي يتناسب ومؤهلاتي العلمية). في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (0.79) وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة 26 (أشعر بعدالة توزيع المهام على الموظفين). بمتوسط حسابي (1.57) وانحراف معياري (0.70).

إذن حسب نتائج السابقة فإن المتوسط العام لعبارات عامل الرضا عن مستوى العمل جاءت متوسط، ويعود ذلك إلى عدم رضا الموظفين بالبنك عن عدالة توزيع المهام فيما بينهم، ولكنهم يجدون أن هناك توافق بين احتياجات المنصب الذي يشغلونه ومؤهلاتهم وخبرتهم المهنية.

رابعاً: الرضا على فرص الترقية

في الجدول الموالي يتم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الرضا على فرص الترقية

الجدول رقم (2-16) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الرضا على فرص الترقية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
29	هناك سياسة محددة وواضح للترقيات في البنك.	1.75	0.75	متوسط
30	أشعر بأنني حصلت على ما أستحقه من ترقيات في الوقت المناسب.	1.84	0.75	متوسط
	المتوسط العام لرضا على فرص الترقية	1.80	0.63	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب وفقاً لمخرجات برنامج SPSS-V22

يظهر من خلال الجدول (2-16) أن المتوسط العام للعبارات المتعلقة لعامل الرضا عن فرص الترقية قد بلغ (1.80) وانحراف معياري (0.63)، وقد جاءت العبارة رقم 30 (أشعر بأنني حصلت على ما أستحقه من ترقيات في الوقت المناسب). في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (1.84) وانحراف معياري (0.75)، تليها العبارة رقم 29 (هناك سياسة محددة وواضح للترقيات في البنك). في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.75) وانحراف معياري (0.75).

إذن حسب نتائج السابقة فإن المتوسط العام لعبارات عامل الرضا عن مستوى العمل جاءت متوسط، مما يدل على وجود رضا متوسط للموظفين حول سياسة الترقية في بنك التنمية المحلية بورقلة، وهذه النتيجة تم التوصل إليها سابقاً في بعد التحفيز المتعلقة بمتغير التمكين في العبارة (يتسم نظام الترقيات في المؤسسة بالعدالة والموضوعية) ابن كان المتوسط حسابي ضعيف (1.63)، وهذا ما يؤكد للمرة الثانية على أن نظام الترقية في البنك لا يرقى إلى متطلبات موظفيه.

خامساً: الرضا على لإشراف

في الجدول الموالي تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الرضا على لإشراف

الجدول رقم (2-17) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الرضا على لإشراف

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإيجابية
31	أشعر برضا تام عن طريقة تعامل الإدارة مع الموظفين.	1.96	0.39	متوسط
32	أجد تجاوبا من رئيسي عندما أقدم له اقتراحا في مجال العمل.	2.42	0.75	مرتفع
33	يفوضني رئيسي في كثير من الأحيان ببعض الصلاحيات.	2.30	0.76	متوسط
	المتوسط العام الرضا على لإشراف	2.23	0.50	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS-V22

يظهر من خلال الجدول (2-17) أن المتوسط العام للعبارات المتعلقة لعامل الرضا عن الأشراف قد بلغ (2.23) وانحراف معياري (0.50)، وقد جاءت العبارة رقم 32 (أجد تجاوبا من رئيسي عندما أقدم له اقتراحا في مجال العمل.) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.42) وانحراف معياري (0.75)، تليها العبارة رقم 33 (يفوضني رئيسي في كثير من الأحيان ببعض الصلاحيات.) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.76) وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة 31 (أشعر برضا تام عن طريقة تعامل الإدارة مع الموظفين.) بمتوسط حسابي (1.96) وانحراف معياري (0.39).

إذن حسب نتائج السابقة فإن المتوسط العام لعبارات عامل الرضا على لإشراف جاءت متوسط، وهذا يعود إلى عدم رضا الموظفين في البنك عن بعض الممارسات كطريقة التعامل مع معهم وتفويض السلطة، ولكن فيما يتعلق بالمشاركة في تقديم اقتراحات كحل للمشاكل التي يمكن أن تواجه البنك فالباب مفتوح أمام هذه الاقتراحات لجميع الموظفين.

سادسا: الرضا على توقيت العمل

في الجدول الموالي تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الرضا على توقيت العمل

الجدول رقم (2-18) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا على توقيت العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإيجابية
34	نظام ساعات العمل الحالي يوافق ظروف.	2.60	0.74	مرتفع
35	نظام ساعات العمل الصيفي يناسب ظروف العمل بمنطقتي.	2.57	0.75	مرتفع
36	نظام توقيت العمل خلال شهر رمضان يناسبني.	2.57	0.79	مرتفع
	المتوسط العام الرضا على توقيت العمل	2.58	0.63	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS-V22

يظهر من خلال الجدول (2-18) أن المتوسط العام للعبارات المتعلقة لعامل الرضا على توقيت العمل قد بلغ (2.58) وانحراف معياري (0.63)، وقد جاءت العبارة رقم 34 (نظام ساعات العمل الحالي يوافق ظروف.) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.60) وانحراف معياري (0.74)، تليها العبارة رقم 35 (نظام ساعات العمل الصيفي يناسب ظروف العمل بمنطقتي.) في

المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (0.74) وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة 36 (نظام توقيت العمل خلال شهر رمضان يناسبني.) بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (0.79).

إذن حسب نتائج السابقة فإن المتوسط العام لعبارات بعد الرضا على توقيت العمل جاءت مرتفع، مما يدل رضا التام لموظفي بنك التنمية المحلية بورقلة عن ساعات العمل فيه.

سابعاً: الرضا على فرق العمل

في الجدول الموالي تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الرضا على فرق العمل.

الجدول رقم (2-19) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الرضا على فرق العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
37	أتفاعل بشكل جيد مع زملائي.	2.81	0.46	مرتفع
38	يوجد مستوى تعاون عالي من قبل الزملاء.	2.48	0.66	مرتفع
39	هناك تنسيق بين مختلف الأقسام في العمل.	2.24	0.70	متوسط
	المتوسط العام الرضا على ظروف العمل	2.51	0.51	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب وفقاً لمخرجات برنامج SPSS-V22

يظهر من خلال الجدول (2-19) أن المتوسط العام للعبارات المتعلقة لعامل الرضا على فرق العمل قد بلغ (2.51) وانحراف معياري (0.51)، وقد جاءت العبارة رقم 37 (أتفاعل بشكل جيد مع زملائي.) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.81) وانحراف معياري (0.46)، تليها العبارة رقم 38 (يوجد مستوى تعاون عالي من قبل الزملاء.) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.66) وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة 39 (هناك تنسيق بين مختلف الأقسام في العمل.) بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (0.70).

إذن فالمتوسط العام لعبارات عامل الرضا على فرق العمل جاء مرتفع، وهذا يدل على رضا موظفي البنك على فرق العمل، مع وجود رضا متوسط عن التنسيق بين الأقسام وهذا يدل على ضعف التنسيق بين مختلف الأقسام داخل البنك.

ثامناً: الرضا على ظروف العمل

في الجدول الموالي تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا عن ظروف العمل.

الجدول رقم (2-20) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الرضا على ظروف العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإيجابية
40	الوسائل التقنية المكتبية والأدوات والمعدات متوفرة في مكان العمل.	2.75	0.56	مرتفع
41	ظروف العمل المادية عند ارتفاع درجة الحرارة مرضية.	2.51	0.75	مرتفع
42	ظروف الأمن والسلامة متوفرة.	2.72	0.62	مرتفع
43	نظافة مكان العمل متوفرة.	2.69	0.68	مرتفع
	المتوسط العام الرضا على ظروف العمل	2.67	0.54	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS-V22

يظهر من خلال الجدول (2-20) أن المتوسط العام للعبارات المتعلقة لعامل الرضا على ظروف العمل قد بلغ (2.67) وانحراف معياري (0.54)، وقد جاءت العبارة رقم 40 (الوسائل التقنية المكتبية والأدوات والمعدات متوفرة في مكان العمل.) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.75) وانحراف معياري (0.56)، تليها العبارة رقم 42 (ظروف الأمن والسلامة متوفرة.) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.62) وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة 43 (نظافة مكان العمل متوفرة.) بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (0.68)، وفي الأخير جاءت العبارة رقم 41 (ظروف العمل المادية عند ارتفاع درجة الحرارة مرضية.) بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.75).

إذن حسب نتائج السابقة فإن المتوسط العام لعبارات عامل الرضا عن ظروف العمل جاء مرتفع، مما يدل على وجود رضا تام موظفي بنك التنمية المحلية بورقلة عن ظروف العمل وهذا يدل كذلك على اهتمام الكبير لمسؤولي البنك بتوفير بيئة عمل مناسبة للعمال داخل البنك.

وبناء على ما ورد في الجداول السابقة فإن أبعاد الرضا الوظيفي في بنك التنمية المحلية بورقلة محل الدراسة تكون وفق الترتيب الآتي:

الجدول رقم (2-21) متوسطات عوامل الرضا الوظيفي

الرقم	عوامل الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإيجابية
07	الرضا على ظروف العمل	2.67	0.54	مرتفع
05	الرضا على توقيت العمل	2.58	0.63	مرتفع
06	الرضا على فرق العمل	2.51	0.51	مرتفع
01	الرضا عن العمل	2.45	0.51	مرتفع
03	الرضا على إشراف	2.23	0.50	متوسط
03	الرضا عن مستوى العمل	2.13	0.55	متوسط
02	الرضا عن الأجر	2.03	0.62	متوسط
04	الرضا على فرص الترقية	1.80	0.63	متوسط
	المتوسط العام لأبعاد الرضا الوظيفي	2.30	0.38	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS-V22.

بناء على هذه النتائج الجدول (2-21) فإن المتوسط العام لعوامل الرضا الوظيفي (الرضا عن العمل، الرضا عن الأجر، الرضا عن مستوى العمل، الرضا على فرص الترقية، الرضا على لإشراف، الرضا على توقيت العمل، الرضا على فرق العمل الرضا على ظروف العمل) جاء متوسط بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.38).

وعليه نقبل الفرضية الأولى بتحفظ والتي نصت على أن: " درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة مرتفع".

الفرع الثاني:الفرضية الثانية

نصت الفرضية الثانية على أن " درجة التمكين الإداري لدى العاملين في بنك التنمية المحلية ورقلة مرتفع".

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، على العبارات الممثلة لمحور التمكين الإداري، وذلك وفق للأبعاد المكونة له وهي (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي).

أولاً: بعد تفويض السلطة

في الجدول الموالي تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تفويض السلطة.

الجدول رقم (2-22) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تفويض السلطة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
01	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لي لانجاز مهامى الوظيفية.	2.45	0.75	مرتفع
02	تناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي.	2.39	0.82	مرتفع
03	يثق المسؤول في قدراتي لأداء المهام الموكلة لي.	2.72	0.67	مرتفع
04	أمارس صلاحياتي أثناء فترة التفويض دون تدخل من مسؤولي.	2.30	0.72	متوسط
	المتوسط العام لبعده تفويض السلطة	2.46	0.51	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS-V22

يظهر من خلال الجدول (2-22) أن المتوسط العام لعبارات هذا البعد المتعلق بتفويض السلطة قد بلغ (2.46) وانحراف معياري (0.51)، وقد احتلت العبارة رقم ثلاثة (يثق المسؤول في قدراتي لأداء المهام الموكلة لي.) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.72) وانحراف معياري (0.67)، تليها العبارة رقم واحد (تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لي لانجاز مهامى الوظيفية.) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (0.75) وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم اثنان (تناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي.) بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (0.82)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم أربعة (أمارس صلاحياتي أثناء فترة التفويض دون تدخل من مسؤولي.) بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.72).

إذن حسب نتائج السابقة فإن عبارات بعد التفويض السلطة جاءت مرتفعة ، مما يدل على وجود فهم وقبول جيد لبعده تفويض السلطة لدى موظفي بنك التنمية المحلية بورقلة كما يدل على وجود فعلي لهذا البعد في البنك.

ثانيا: بعد التدريب

في الجدول الموالي تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التدريب

الجدول رقم (2-23) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التدريب.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
05	يتاح لي فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال عملي.	2.63	0.65	مرتفع
06	يسمح لي التدريب بتنمية مهاراتي خلال العمل.	2.60	0.65	مرتفع
07	تناسب الدورات والبرامج التدريبية التي أشارك فيها مع احتياجات البنك.	2.48	0.66	مرتفع
08	تلقيت دورات تدريبية وتأهيلية كافية لأداء عملي.	2.42	0.70	مرتفع
	المتوسط العام لبعء التدريب	2.53	0.54	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS-V22

يظهر من خلال الجدول (2-23) أن المتوسط العام للعبارات هذا البعد المتعلق بالتدريب قد بلغ (2.53) وانحراف معياري (0.54)، وقد احتلت العبارة رقم خمسة (يتاح لي فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال عملي). المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.63) وانحراف معياري (0.65)، تليها العبارة رقم ستة (يسمح لي التدريب بتنمية مهاراتي خلال العمل). في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.65) وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم سبعة (تناسب الدورات والبرامج التدريبية التي أشارك فيها مع احتياجات البنك). بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.66)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (تلقيت دورات تدريبية وتأهيلية كافية لأداء عملي). بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (0.70).

إذن حسب نتائج السابقة فإن عبارات بعد التدريب جاءت مرتفعة، مما يؤشر على وجود برامج تدريبية لتطوير مهارات وقدرات الموظفين المعرفية داخل بنك التنمية المحلية بورقلة، واهتمام البنك بهذه العملية.

ثالثا: بعد التحفيز

في الجدول الموالي تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التحفيز.

الجدول رقم (2-24) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التحفيز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
09	تقدر الإدارة جهودي في العمل.	2.12	0.69	متوسط
10	يتسم نظام الترقية في البنك بالعدالة والموضوعية.	1.63	0.60	منخفض
11	أتلقي الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائي وزملائي.	2.06	0.82	متوسط
12	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية.	2.15	0.75	متوسط
	المتوسط العام لبعء التحفيز	1.99	0.51	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS-V22

يظهر من خلال الجدول (2-24) أن المتوسط العام للعبارة المتعلقة ببعد التحفيز قد بلغ (1.99) وهو متوسط وانحراف معياري (0.51)، وقد جاءت العبارة رقم 12 (تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقية.) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.15) وانحراف معياري (0.75)، تليها العبارة رقم تسعة (تقدر الإدارة جهودي في العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري (0.69)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة 11 (أتلقي الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائي وزملائي) بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري (0.82)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (يتسم نظام الترقيات في البنك بالعدالة والموضوعية.) بمتوسط حسابي (1.63) وانحراف معياري (0.60).

إذن حسب النتائج السابقة فإن المتوسط العام لبعد التحفيز متوسط، مما يدل على ضعف نظام التحفيز المعنوية والمادي، وعدم تقدير جهود الموظفين وتأمينها في بنك التنمية المحلية بورقلة، وضعف نظام الترقية بالبنك.

رابعاً: بعد المشاركة في اتخاذ القرار

الجدول التالي يتم فيه حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المشاركة في اتخاذ القرار.

الجدول رقم (2-25) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المشاركة في اتخاذ القرار

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإيجابية
13	يشجعنا البنك على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين.	2.15	0.79	متوسط
14	يأخذ رئيسي المباشر بآرائي واقتراحي عند اتخاذ قرارات العمل.	2.42	0.83	مرتفع
15	أشعر بأنني أساهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف البنك .	2.75	0.61	مرتفع
	المتوسط العام لبعد المشاركة في اتخاذ القرار	2.44	0.50	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب وفقاً لمخرجات برنامج SPSS-V22

يظهر من خلال الجدول (2-25) أن المتوسط العام للعبارة المتعلقة ببعد المشاركة في اتخاذ القرار قد بلغ (2.44) وانحراف معياري (0.50)، وقد جاءت العبارة رقم 15 (أشعر بأنني أساهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف البنك) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.75) وانحراف معياري (0.61)، تليها العبارة رقم 14 (يأخذ رئيسي المباشر بآرائي واقتراحي عند اتخاذ قرارات العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (0.83) وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة 13 (يشجعنا البنك على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين) بمتوسط حسابي (2.15) وانحراف معياري (0.79).

إذن حسب نتائج السابقة فإن المتوسط العام لعبارة بعد المشاركة في اتخاذ القرار جاء مرتفع، مما يدل على تقبل الموظفين لمشاركة في اتخاذ القرار لتحقيق أهداف في بنك التنمية المحلية بورقلة.

خامساً: بعد العمل الجماعي

في الجدول الموالي يتم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العمل الجماعي.

الجدول رقم (2-26) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده العمل الجماعي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
16	يسود الاحترام والتقدير والتفاهم بيني وبين زملائي في الفريق الذي اعلم معه.	2.63	0.60	مرتفع
17	يشجعنا البنك على العمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل.	2.45	0.66	مرتفع
18	يشجعنا البنك على تبادل الخبرات والمهارات فيما بيننا.	2.54	0.56	مرتفع
19	أجد أن العمل الجماعي يزيد من نشاطي ودافعتي نحو العمل.	2.78	0.41	مرتفع
	المتوسط العام لبعده العمل الجماعي	2.60	0.41	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS-V22

يظهر من خلال الجدول (2-26) أن المتوسط العام للعبارات المتعلقة ببعده العمل الجماعي قد بلغ (2.60) وانحراف معياري (0.41)، وقد جاءت العبارة رقم 19 (أجد أن العمل الجماعي يزيد من نشاطي ودافعتي نحو العمل) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.78) وانحراف معياري (0.41)، تليها العبارة رقم 16 (يسود الاحترام والتقدير والتفاهم بيني وبين زملائي في الفريق الذي اعلم معه) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (0.60) وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة 18 (يشجعنا البنك على تبادل الخبرات والمهارات فيما بيننا) بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.56)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 17 (يشجعنا البنك على العمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل) بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (0.66).

إذن حسب النتائج السابقة فإن المتوسط العام للعبارات بعد العمل الجماعي جاءت مرتفعة، وهي تدل على وجود عمل جماعي في البنك محل الدراسة، فالعمل في البنك يشجع على العمل الجماعي الذي يعمل على تحقيق الأهداف بكفاءة. وبناء على ما ورد في الجداول السابقة فإن أبعاد التمكين الإداري في بنك التنمية المحلية بورقلة محل الدراسة تكون وفق الترتيب الآتي:

الجدول رقم (2-27) متوسطات أبعاد التمكين الإداري

الرقم	أبعاد التمكين الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
01	العمل الجماعي	2.60	0.41	مرتفع
02	التدريب	2.53	0.54	مرتفع
03	تفويض السلطة	2.46	0.51	مرتفع
04	المشاركة في اتخاذ القرار	2.44	0.50	مرتفع
05	التحفيز	1.99	0.51	متوسط
	المتوسط العام لأبعاد التمكين الإداري	2.41	0.37	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS-V22

بناء على نتائج الجدول (2-27) فإن المتوسط العام لأبعاد التمكين لإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي) جاء مرتفع بمتوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري (0.37).

وعليه نقبل الفرضية الثانية التي نصت على أن "درجة التمكين الإداري لدى العاملين بنك التنمية المحلية بورقلة مرتفع".

الفرع الثالث: الفرضية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري للعاملين بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الحوافز، المشاركة في إتخاذ القرار، العمل، الجماعي) على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة".

لذلك سوف نستخدم تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية وهذا حسب الجدول الموالي:

جدول رقم (28-2) نتائج تحليل التباين خط الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية .

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	1.299	1	1.299	11.757	.002
الخطأ	3.424	31	.110		
المجموع الكلي	4.723	32			

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS-V22

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

معامل الارتباط $R=0.524$

معامل التحديد $R^2=0.275$

يتبين من الجدول (28-2) ثبات صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 11.757 بقيمة احتمالية 0.002 وهي اقل من ($\alpha = 0.05$) يتبين أيضا من الجدول أن المتغير المستقل بشكله الكلي وهو التمكين الإداري في هذا النموذج يفسر ما مقداره 27.5% من التباين في المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي أي أن هناك أثر بسيط للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي نستطيع اختبار الفرضية الرئيسة بأبعدها كما في الجدول التالي

جدول رقم (29-2) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد الاختبار تأثير أبعاد التمكين على الرضا الوظيفي.

أبعاد التمكين الإداري	B	الخطأ المعياري	قيم Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالية sig	معامل التحديد R^2
تفويض السلطة	0.335	0.120	0.449	2.798	0.009	0.202
التدريب	0.018	0.126	0.026	0.145	0.886	0.001
التحفيز	0.276	0.124	0.371	2.225	0.033	0.138
المشاركة في إتخاذ القرار	0.437	0.112	3.904	1.146	0.000	0.330
العمل الجماعي	0.544	0.132	0.594	4.107	0.000	0.352
التمكين الإداري بشكل عام	0.541	0.158	0.524	3.429	0.02	0.275

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS-V22

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين لنا من الجدول رقم (2-29) أن قيم اختبار (t) للمتغيرات الفرعية (العمل الجماعي، تفويض السلطة، التحفيز، المشاركة في إتخاذ القرار) لها تأثير على الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (4.107، 2.798، 2.225، 1.146) على الترتيب، وهي قيم معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بينما أشارت النتائج إلى أن المتغير الفرعي (التدريب) ليس له تأثير على الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (0.145) وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وعند استعراض أهمية كل متغير فرعي مستقل على حدة ومقدار مساهمته في النموذج الرياضي الذي يمثل التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، المشاركة في إتخاذ القرار، العمل الجماعي) على الرضا الوظيفي وكما يوضحه لجدول (2-29) والذي يبين ترتيب أهمية أثر المتغيرات الفرعية المستقلة في الرضا الوظيفي كما يلي:

- المرتبة الأولى: معامل التحديد R^2 لمتغير العمل الجماعي وفسر ما مقداره 35.2 في المائة من التباين في المتغير التابع؛
- المرتبة الثانية: معامل التحديد R^2 للمتغير المشاركة في القرار وفسر ما مقداره 33 في المائة من التباين في الرضا الوظيفي؛
- المرتبة لثالثة: معامل التحديد R^2 للمتغير تفويض السلطة وفسر ما مقداره في المائة من التباين في الرضا الوظيفي؛
- المرتبة الرابعة: معامل التحديد R^2 للتحفيز وفسر ما مقداره 13.8 في المائة من التباين في الرضا الوظيفي؛
- أما أقل تأثير بشكل كبير معامل التحديد R^2 للتدريب وفسر ما مقداره 1 في المائة من التباين في الرضا الوظيفي وهو أقل المتغيرات الفرعية تأثيراً؛

وبذلك يمكن الاستدلال على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز، المشاركة في إتخاذ القرار، العمل الجماعي) على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة وخرج من معادلة الإنحدار المتعدد المتغير (التدريب) على اعتباره انه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين والأثر في المتغير التابع .

وبذلك تكون نتيجة، تبني الفرضية التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز، المشاركة في إتخاذ القرار، العمل الجماعي) على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة.

الفرع الرابع:الفرضية الرابعة

نصت الفرضية الرابعة على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة

الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لديهم تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات العمل".

من اجل معرفة ذلك سوف نستخدم تحليل التباين الأحادي (one way anova) لتوضيح فروق ذات الدلالة الإحصائية في تصور عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لديهم تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم (2-30) نتائج اختبار ANOVA لدلالة التباين في الرضا الوظيفي تبعا للمتغيرات الشخصية والتنظيمية.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.931	0.453	0.162	25	4.045	الإنحدار
		0.357	7	2.500	الخطأ
			32	6.545	المجموع
0.338	1.403	1.202	25	30.061	الإنحدار
		0.857	7	6.000	الخطأ
			32	36.061	المجموع
0.193	1.902	2.310	25	57.742	الإنحدار
		1.214	7	8.500	الخطأ
			32	66.242	المجموع
0.715	0.762	0.707	25	17.682	الإنحدار
		0.929	7	6.500	الخطأ
			32	24.182	المجموع
0.378	1.308	2.522	25	63.045	الإنحدار
		1.929	7	13.500	الخطأ
			32	76.545	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS-V22

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- المتغير الجنس: يبين الجدول رقم (2-30) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تعزى لمتغير الجنس لأن مستوى دلالة أكبر من (0.05) أي $(0.931 > 0.05)$ وبالتالي نجد انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا الوظيفي للعاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة تعزى لمتغير الجنس وبالتالي جنس المستجوبين لا يؤثر على الرضا الوظيفي لديهم في المؤسسة محل الدراسة.
- المتغير العمر: يبين الجدول رقم (2-35) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تعزى لمتغير العمر لأن مستوى دلالة أكبر من (0.05) أي $(0.338 > 0.05)$ وبالتالي نجد انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا الوظيفي للعاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة تعزى لمتغير العمر وبالتالي سن المستجوبين لا يؤثر على الرضا الوظيفي لديهم في المؤسسة محل الدراسة.
- المؤهل العلمي: يبين الجدول رقم (2-35) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تعزى لمتغير المؤهل العلمي لأن مستوى دلالة أكبر من (0.05) أي $(0.193 > 0.05)$ وبالتالي نجد انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا الوظيفي للعاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- **المركز الوظيفي:** يبين الجدول رقم (2-35) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المركز الوظيفي لأن مستوى لدلالة أكبر من (0.05) أي ($0.715 > 0.05$) وبالتالي نجد انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا الوظيفي للعاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة تعزى لمتغير المركز الوظيفي.
- **عدد سنوات العمل:** يبين الجدول رقم (2-35) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير عدد سنوات العمل لأن مستوى لدلالة أكبر من (0.05) أي ($0.378 > 0.05$) وبالتالي نجد انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا الوظيفي للعاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة تعزى لمتغير عدد سنوات لعمال.
- إذن مستوى الدلالة لمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات العمل) كان (0.931، 0.338، 0.193، 0.715، 0.378) على الترتيب، وكلها ذات مستوى دلالة أكبر من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لديهم تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات العمل).

المبحث الثالث: مناقشة نتائج لدراسة

يتناول هذا المبحث مناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، وسيتم إجراء التحليل الإحصائي لمعرفة اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في بنك التنمية المحلية بورقلة وهذا من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة.

المطلب الأول: مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالخصائص الشخصية والتنظيمية

الخصائص الشخصية والتنظيمية التي تتميز بها عينة الدراسة هي كالتالي:

- أغلب فئات عينة الدراسة من جنس ذكر وهذا بنسبة 72.7 في المائة، والسبب يعود إلى طبيعة نشاط البنك محل الدراسة، التي تتكون من ثلاثة فروع القطب التجاري ودائرة المراقبة الدائمة والمفتشية الجهوية، الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من تواجد الإناث خاصة في فرع المفتشية الجهوية ودائرة المراقبة الدائمة المرتبطة بالعمل مع بنوك خارج مقر الولاية (إيليزي، الوادي، تقرت، حاسي مسعود)، وبحكم التنقل خارج الولاية للمراقبة والتفتيش هذا السبب يشكل عائق أمام جنس الإناث؛
- أغلب فئات أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 25 و45 سنة وهي بنسبة 72.7 في المائة تمثل ثلاثي المستجوبين في البنك محل الدراسة هم من فئة الشباب، وهذا يعتبر مؤشر جيد الآن الشباب يعني الإستمرارية والقدرة على التفكير والإبداع والمواصلة وهذا ما يتوافق مع المناصب التي يشغلها هؤلاء ؛
- المؤهل العلمي الغالب في البنك محل الدراسة هو مستوى الليسانس بنسبة 5.54 في المائة ما يمثل نصف المستجوبين وهو ما يفسر أن بنك محل لدراسة لديه سياسة لتوظيف العمال أصحاب المؤهلات العلمية العالية المستوى واللازمة للإبداع وتحقيق جودة على مستوى الخدمات المقدمة؛
- المركز الوظيفي الغالب في البنك محل الدراسة هو رتبة موظف بنسبة 69.7 في المائة يرجع لعملية التوظيف الحديثة والكثيفة خلال العشر سنوات الأخيرة والتي تعني أنهم لا يزالون في بداية مساهمهم الوظيفي وترجع إلى احتياج البنك لهذه الفئة، في حين جاءت فئة شاغلي منصب مدير في المرتبة الثانية حسب إجابات عينة الدراسة في الفروع الثلاثة بالبنك محل الدراسة وهذا يعني أن سياسة الترقية وتحمل المسؤولية جد عالية كما أن عدد مناصب مدير محدودة، أما في المرتبة الثالثة جاءت لشاغلي منصب رئيس مصلحة فكانت اقل نسبة، وذلك يرجع إلى نوعية الاحتياجات من الموارد البشرية التي يريدها البنك.
- الخبرة المهنية والمتمثل في عدد سنوات العمل لأغلب أفراد جاءت متقاربة بين الفئات حيث جاءت فئة الموظفين الذين لديهم عدد سنوات عمل أقل من 5 سنوات بنسبة 30.3 في المائة، وفيما كانت فئة الموظفين الذين لديهم عدد سنوات عمل محصورة بين الخمس وعشر سنوات بنسبة 24.2 في المائة، وهذا يدل أن عملية التوظيف الحديثة كانت خلال السنوات العشر الأخيرة نظرا لنمو وزيادة نشاط البنك والبحث على توظيف الكفاءات الشابة واستغلالها من خلال استغلال طاقاتها وهو ما يخدم هدف البنك، كما أن أغلبية العمال جدد ولا يملكون خبرة كبيرة في هذا البنك، كما أن النسب المتبقية فهي لأصحاب الكفاءة والخبرة والتي لها دور في سيرورة العمليات البنكية.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بمستوى الرضا الوظيفي

توصلت النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة من الموظفين وافقوا بدرجة متوسطة نسبياً على مختلف العوامل التي تقيس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في البنك التنموية المحلية بورقلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الإبعاد (2.30)، وقد جاءت بعض هذه العوامل بمستوى مرتفع وبعضها الآخر بمستوى متوسط وبناءً على هذه النتائج يمكن ترتيب مستويات هذه العوامل في بالبنك محل الدراسة كما يلي:

في المرتبة الأولى الرضا على ظروف العمل (2.67)، يليها الرضا على توقيت العمل (2.58) في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة الرضا على فرق العمل (2.51)، وفي المرتبة الرابعة الرضا عن العمل (2.45)، في المرتبة الخامسة الرضا على لإشراف ب (2.23)، في المرتبة السادسة الرضا عن مستوى العمل ب (2.13)، في المرتبة السابعة الرضا عن الأجر ب (2.03)، في المرتبة الثامنة الرضا على فرص الترقية ب (1.80).

وعموماً يمكن القول أن بنك التنمية المحلية بورقلة يتميز بمستوى رضا وظيفي متوسط نسبياً لدى عماله، وهو ما يتوافق مع دراسة (باديس بوخلوة ومحمد حمزة بن قرينة، 2015)، التي توصلت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين عموماً في المؤسسة كانت متوسطاً بنسبة 56.6 في المائة.

في المقابل اثبت دراسة (بنان منير حسين، 2015) أن العاملين في المصارف السورية مستوى رضاهم الوظيفي مرتفع أي أنهم راضون نسبياً عن عملهم بالمصارف التي يعملون بها، كذلك دراسة (موزا عبد الله محمد لحسني، نور عزيزي، 2018) فقد توصلت إلى أن جميع مجالات الرضا الوظيفي جاءت مرتفعة وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الرضا الوظيفي يمكن أن يتم بشكل أفضل من خلال الإهتمام بالمعلمين، وحاجاتهم و مشاعرهم، والاهتمام بتنظيماتهم الرسمية، وكذلك (دراسة فلاح بن خلف العجزي، 2017) توصلت إلى أن مستوى التمكين الإداري مرتفع، كما توصلت دراسة (محمد الطاهر قريشي، لطيفة احمد السبتي، 2015) أظهرت أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة كان مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة بالنسبة لبعدها العمل الجماعي (فرق العمل) في حين كان متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة بالنسبة لبعدها تفويض السلطة وبعدها الإتصال وبعدي التحفيز و التدريب.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بمستوى التمكين الإداري

توصلت النتائج إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الموظفين وافقوا بدرجة مرتفعة نسبياً على مختلف الأبعاد التي تقيس درجة التمكين الإداري في البنك التنموية المحلية بورقلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الإبعاد (2.40)، وبناءً على هذه النتائج يمكن ترتيب هذه الأبعاد حسب درجة تطبيقها بالبنك محل الدراسة كما يلي:

المرتبة الأولى: العمل الجماعي (2.60)، يليها بعد التدريب (2.53)، وفي المرتبة الثالثة بعد تفويض السلطة (2.46)، وفي المرتبة الرابعة بعد المشاركة في اتخاذ القرار (2.44) وأخيراً بعد التحفيز بدرجة متوسط ب (1.99).

وعموماً يمكن القول أن التمكين الإداري لدى العاملين بنك التنمية المحلية بورقلة جاء بدرجة مرتفعة نسبياً.

وهو ما يتوافق مع دراسة (بنان منير حسين، 2015) التي توصلت إلى أن مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في المصارف السورية يعد مرتفعاً، ودراسة (موزا عبد الله محمد لحسن، نور عزيزي، 2018) التي توصلت إلى أن درجة التمكين الإداري مرتفع ويمكن أن يعزى ذلك إلى مديري المدارس تم إلحاقهم بدورات تدريبية أثناء الخدمة، وأكدت دراسة (إيمان على أحمد الحياي، 2019) أن هناك إتجاهاً إيجابياً لدى الأفراد الباحثين بشأن أبعاد التمكين الإداري فيما بين الأفراد العاملين ويعزز ذلك تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

في حين دراسة (باديس بوخلوة ومحمد حمزة بن قرينة، 2015)، توصلت إلى أن درجة التمكين العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت كانت متوسطة بنسبة 57.2 في المائة.

المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة أثر أبعاد التمكين الإداري بأبعاده على الرضا الوظيفي

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي) على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (4.107، 2.798، 2.225، 1.146) على الترتيب، وهي قيم معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بينما أشارت النتائج إلى أن المتغير الفرعي (التدريب) ليس له تأثير على الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (0.145) وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويمكن ترتيب أهمية أثر المتغيرات الفرعية المستقلة في الرضا الوظيفي كما يلي:

- المرتبة الأولى: فسر المتغير العمل الجماعي و ما مقداره 35.2 في المائة من التباين في المتغير التابع؛
- المرتبة الثانية: فسر المتغير المشاركة في اتخاذ القرار ما مقداره 33 في المائة من التباين في الرضا الوظيفي؛
- المرتبة لثالثة: فسر المتغير تفويض السلطة ما مقداره 20.2 في المائة من التباين في الرضا الوظيفي؛
- المرتبة الرابعة: فسر للتحفيز ما مقداره 13.8 في المائة من التباين في الرضا الوظيفي؛
- في حين يعتبر المتغير التدريب أقل المتغيرات الفرعية تأثيراً، وفسر ما مقداره واحد في المائة من التباين في الرضا الوظيفي، كما أن قيمة معامل الارتباط الخطي (0.524)، بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة خمسة في المائة أي أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية لأن معامل الارتباط قيمته موجبة، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع (الرضا الوظيفي) يكون من خلال القوة التفسيرية للنموذج التي بلغت ($R^2=0.275$) بمعنى أن 27.5 في المائة من تطبيق أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) يعود على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والباقي يرجع لعوامل أخرى لم تتناولها في الدراسة أو الخطأ العشوائي وقد توافقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في وجود اثر للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي.

توصلت دراسة (عبد الستار سالم عوض، 2018) إلى أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين الإداري و الرضا الوظيفي في المستشفيات المبحوثة حيث حقق بعد امتلاك المعرفة واستثمارها أقوى تأثير في الرضا الوظيفي، فقد توصلت دراسة (صفاء جواد عبد الحسين، 2015) إلى وجود أثر للتمكين الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني وللإبعاد الثلاثة (التعليم والتدريب، والدافعية، والاستقلالية) أما تفويض السلطة فقد كان أثره ضعيف في الرضا الوظيفي، وكذلك

دراسة (بنان منير حسين، 2015) فقد توصلت الدراسة إلى أن أبعاد التمكين الإداري (تدريب العاملين، تحفيز العاملين، فرق العمل، الإتصال الفعال) لها أثر على المتغير التابع الرضا الوظيفي بينما التفويض السلطة ليس له أثر ذو دلالة إحصائية، أما دراسة (أديب برهوم، 2017) فقد توصلت إلى أن بعدي (الخوافز والتدريب) لهما تأثير معنوي على الرضا الوظيفي في حين كان باقي الأبعاد التمكين (تفويض الصلاحيات، توفير المعلومات) كان تأثيرها غير معنوي كما أن المتغير المستقل التمكين يفسر ما مقداره 57.8 في المائة من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي، وأكدت دراسة ((إيمان على احمد الحيايلى، 2019) إلى وجود تأثير معنوي لمتغير التمكين على الرضا الوظيفي وبلغ معامل التحديد ($R^2=0.621$) وهذا يعني أن 62.1 في المائة من الاختلافات المفسرة في التمكين تعود إلى تأثير الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في كلية التربية البنات في جامعة الموصل، وقد أظهرت دراسة (باديس بوخلوة ومحمد حمزة بن قرينة، 2015) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيرات التمكين (تفويض السلطة، تدريب العاملين، المشاركة، في إتخاذ القرار، تحفيز العاملين) على لرضا الوظيفي، والتي أكدت أن مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت تسعى الى تكريس هذه المتغيرات في ادارة المؤسسة، كذلك دراسة (محمد الطاهر قريشي، لطيفة احمد السبتي، 2015) أظهرت ان متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة، الإتصال الفاعل، التحفيز، التدريب فرق العمل) لها أثر على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، إذا وجد أن التمكين الإداري يفسر 52 في المائة من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

المطلب الخامس: مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بوجود فروق إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات العمل) لان مستوى الدلالة لكل المتغيرات الشخصية و التنظيمية أكبر من 0.05، وقد وجدنا أن الدراسة الحالية لم تتوافق مع الدراسات السابقة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين للمتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات العمل) فقد تباينة النتائج من دراسة إلى آخر، فدراسة (أديب برهوم، 2017) توصلت إلى عدم وجود اختلافات في آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي حسب المتغيرات الديمغرافية تعزى للمتغير الجنس ، بينما كانت توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي حسب المتغيرات الديمغرافية (المشفى، العمر، المؤهل العلمي)، أما دراسة (محمد الطاهر قريشي، لطيفة احمد السبتي، 2015) أمدت أن المتغير الجنس له أثر في المتغير (التمكين الإداري)، في حين أظهرت دراسة (باديس بوخلوة ومحمد حمزة بن قرينة، 2015) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الرضا العاملين تعزى الى الحالة الإجتماعية فقط.

خلاصة الفصل:

بعد دراسة الجانب النظري ومعرفة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي تطرقنا من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط ما تم الوصول إليه نظريا، على ما هو موجود في بنك التنمية المحلية بورقلة باستخدام الأدوات والوسائل المناسبة لجمع المعلومات والمتمثلة في المقابلة والموقع الإلكتروني للبنك وكذلك الإستبانة كأداة رئيسية لإجراء الدراسة حيث تم استخدام الأساليب المناسبة (المتوسط الحسابي، معامل الارتباط، الانحراف المعياري...)، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج من خلال الدراسة الميدانية وهي: أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنك محل الدراسة جاء متوسط في حين درجة التمكين الإداري في البنك محل الدراسة جاءت مرتفعة، وأن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي) لها أثر على المتغير التابع الرضا الوظيفي، بينما متغير التدريب ليس له أثر ذو دلالة إحصائية، إذا وجدنا أن التمكين الإداري يفسر 27.2 في المائة من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)،

خاتمة عامة

خاتمة:

بناءً على تحليل هذه الدراسة " أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة"، وبعد معرفة أهم الإبعاد والعوامل المكونة لمتغيرات الدراسة، بهدف الإجابة على الإشكالية العامة للدراسة والمتمثلة في:

ما أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة ؟ وللإجابة على هذه الإشكالية تم تطبيق وإسقاط هذه الإبعاد على العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة بالاعتماد على تحليل الاستبانة بواسطة برنامج spss v22.

وفي سياق ذلك تم صياغة وطرح مجموعة من الأسئلة في شكل إستبانة وزعت على العاملين في البنك محل الدراسة حيث تم تحليل هذه الإستبانة من خلال بعض الأساليب الإحصائية نذكر منها (المتوسط الحسابي والنسب لمئوية، الإنحراف المعياري، معامل الارتباط....)، وذلك بغية الوصول إلى الإجابة على الإشكالية العامة والتساؤلات الفرعية لهذه الإشكالية.

وبعد التحليل الإحصائي لهذه الإستبانة أظهرت النتائج بأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، والنتائج التالية توضح ذلك:

- جاءت عوامل الرضا الوظيفي (الرضا على ظروف العمل، الرضا على توقيت العمل، الرضا على فرق العمل) بشكل مرتفع، في حين جاءت العوامل الأخرى لرضا الوظيفي (الرضا على لإشراف، الرضا عن مستوى العمل، الرضا عن الأجر الرضا على فرص الترقية بشكل متوسط، والمتوسط العام لأبعاد الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية جاءت متوسطة (2.30)؛ يوجد مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة؛ عدم تلبية بعض حاجات العاملين الأساسية أدى إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديهم في بعض الأحيان، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى ولكن يتحفظ: والتي نصت على أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بينك التنمية المحلية مرتفع؛
- جاءت أبعاد التمكين الإداري (العمل الجماعي، التدريب، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار) مرتفعة، في حين كان بعد التحفيز بشكل متوسط، والمتوسط العام لأبعاد التمكين الإداري جاء مرتفع (2.41) وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي نصت على أن "درجة التمكين الإداري لدى العاملين في بنك التنمية المحلية مرتفع"؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز، المشاركة في إتخاذ القرار، العمل الجماعي) على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛ المتغير الفرعي (التدريب) ليس له تأثير على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛ ويمكن ترتيب أهمية أثر المتغيرات الفرعية المستقلة في الرضا الوظيفي كما يلي: فسرت المتغيرات (العمل الجماعي، المشاركة في إتخاذ القرار، تفويض السلطة، التحفيز) التباين في الرضا الوظيفي بمقدار (35.2%، 33%، 20.2%، 13.8%) على الترتيب؛ في حين يعتبر المتغير التدريب أقل المتغيرات الفرعية تأثيراً، وفسر ما مقداره واحد في المائة من التباين في الرضا الوظيفي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة: والتي نصت على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتمكين الإداري للعاملين بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الحوافز، المشاركة في إتخاذ القرار، العمل، الجماعي) على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة"؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي لديهم تعزي لمتغير الجنس؛ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي لديهم تعزي لمتغير العمر؛ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي لديهم تعزي لمتغير المؤهل العلمي؛ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي لديهم تعزي لمتغير المركز الوظيفي؛ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي لديهم تعزي لمتغير عدد سنوات العمل. وعلى ضوء هذه النتائج نقبل الفرضية الرابعة والتي نصت على انه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي لديهم تعزي للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات العمل).

ومن بناء على تحليل الإستبانة، وتواصلنا مع العمال واعتمادنا على الملاحظة توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

- أغلب الموظفين مقتنعون بثقة مسئولهم بقدراتهم في أداء أعمالهم؛
- أغلب الموظفين تتاح لهم فرص التعلم لاكتساب أشياء جديدة في مجال عملهم؛
- يساعد العمل الجماعي على زيادة نشاط ودافعية غالبية الأفراد العاملين بالبنك نحو العمل؛
- أغلب الموظفين راضون بتنفيذ أعمالهم؛
- أغلب الموظفين محايد لطريقة تعامل الإدارة العليا معهم؛
- أغلب العاملين راضون بتوقيت العمل المعمول به بالبنك محل الدراسة؛
- غالبية الموظفين راضون على ظروف العمل؛
- معظم العاملين بالبنك غير راضون على فرص الترقية؛
- معظم العاملين غير راضون على الأجر مقابل ما يقومون به من أعمال.

الإقتراحات والتوصيات:

على ضوء ما جاء في الدراسة، وعلى ضوء النتائج التي توصلنا إليها، تم وضع جملة من التوصيات والإقتراحات التي من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنك التنمية المحلية بورقلة محل الدراسة وكذلك زيادة أداء المورد البشرية وتلخص هذه التوصيات في ما يلي:

- العمل على منح وتعزيز الثقة للموظفين والعمل على احترام آرائهم؛
- شفافية وتوضيح سياسات الترقية والمسار المهني للموظفين؛
- تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية والمبادرة في العمل؛
- تقدير جهود العاملين في العمل، مع مكافأهم بحوافر مادية ومعنوية لزيادة كفاءتهم في أداء أعمالهم؛

- إتاحة فرص التعلم والتدريب لكل العاملين بالبنك، وإشراكهم في الدورات والبرامج التدريبية بشكل دوري؛
- تشجيع وتعزيز العمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل، الان لها دور في زيادة الرضا الوظيفي؛
- ضرورة استيعاب مفهوم الرضا الوظيفي كمفهوم سلوكي من قبل القيادات الإدارية بالبنك لتنمية المحلية لم له من دور في تعزيز وزيادة أداء الموارد البشرية؛
- العمل على استيعاب مفهوم التمكين الإداري كمفهوم سلوكي من قبل القيادات الإدارية في البنك التنمية المحلية لم له من دور في زيادة الرضا الوظيفي أداء للموظفين؛
- من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن 27.5 في المائة من التغيرات التي تؤثر في الرضا الوظيفي ترجع إلى تطبيق أبعاد التمكين الإداري والباقي يرجع لعوامل أخرى، لذا نوصي بإجراء دراسات تمكن من التعرف على باقي العوامل الأخرى.

آفاق الدراسة

وفي الأخير يمكننا القول أن هذا البحث كان فرصة جيدة ومفيدة من الناحية العلمية وقد مكنتنا هذا الموضوع من الإطلاع على أثر التمكين لإداري على الرضا الوظيفي للعاملين ببنك التنمية المحلية بورقلة، وفيما لا شك انه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص، إلا أننا نرى أنه يمكن أن يساهم ولو بقليل في إثراء المكتبة وان يكون تمهيدا لمواضيع يمكنها أن تكون إشكاليات لأبحاث أخرى.

- دور التدريب في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك؛
- إثر الحوافز المعنوية والمادية على أداء الأفراد في المؤسسات البنكية؛
- دور سلوكيات جماعات العمل في زيادة أداء العاملين في قطاع البنوك؛
- أثر تنمية الرأس المال البشري على أداء الموارد البشرية في المؤسسات البنكية؛
- دور الإستثمار في الرأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية بين المؤسسات البنكية؛

المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I. الكتب:

1. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، الطبعة لا توجد، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1983.
2. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الطبعة لا توجد، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
3. صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
4. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، الطبعة لا توجد، يزوري للنشر والتوزيع، 2018.
5. عاصم عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، نيولينك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015.
6. محمد الصيرفي، السلوك الإداري، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
7. محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

II. الملتقيات والمؤتمرات:

8. عطية حسن أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
9. سعد بن مريزق العتيبي، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني "الإدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، 2004.
10. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين - إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 2005.

III. المجلات العلمية:

11. أديب برهوم، دور تمكين العاملين في زيادة الرضا الوظيفي دراسة على المشافي العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 66، 2017.
12. إيمان على أحمد الحياي، التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 38، العدد 122، 2019.
13. باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقوت - ولاية ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد السابع، 2015.
14. بنان منير محسن، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية على المصارف السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد الرابع، 2015.
15. جواد محسن رضا، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية، المجلد 12، العدد الأول، 2010.

16. صفاء جواد عبد الحسين، اثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد غير مذكور، 2012.
17. عبد الخالق اصف، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل لدولة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، عدد3، 1982.
18. عبد الستار سالم عوض، العلاقة والأثر بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد117، 2018.
19. فلاح بن خلف العجفري، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة لدوادمي بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد06، العدد09، 2017.
20. محمد الطاهر قريشي، لطيفة احمد السبتى، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد11، العدد الأول، 2015.
21. مطلق بن مقعد بن مطلق الروقي، التمكين الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد الخامس، العدد الثامن، 2016.
22. موزا عبد الله محمد حسني، نور عزيزي، أبعاد التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، مجلة الثقافة الإسلامية والإنسانية، جامعة ساينس الإسلامية ماليزيا، العدد، 14، 2008.
- IV. البحوث الجامعية:
- د-1/ أطروحات الدكتوراه:
23. سلخان هنية، أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018.
24. سمية قداش، أثر تطبيق التسيير توقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية (2010-2015)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017.
- د-2/ مذكرات الماجستير:
25. الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015.
26. حسان مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق لعمل، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر غزة، 2013.
27. حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل" في المؤسسات الأهلية والدولية العاملة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2013.

28. عبد الرحمان عزيز، الرضا الوظيفي لدى العمل الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مذكرة ماجستير غير منشورة ، بسكرة، 2015.
29. عزة حسين ردة العبدلي الشريف، واقع التمكين الإداري للمديرين وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، 2015.
30. عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي البشري، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر.
31. كرمية توفيق، تمكين العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الجزائرية، الجزائر، 2008.
32. نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2009.
33. هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر ولولر حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
34. ولد سيدن باباه، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان.
35. يوسف أسماء، علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل لدى العاملين-دراسة في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2012.
- V. مواقع الإنترنت:

36. <https://www.bdl.dz/Algerie/arabe/politique-DCH.html>, 06/05/2020, 20:25. سياسة البنك
37. <https://www.manhal.net/art/s/19942> ,24/07/2019,21:35 عناية حسن القبلي، التمكين الإداري
38. <https://docs.google.com/forms>,27/04/2020.20:00. موقع تصميم الاستبانة

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

39. Mehmet ulutaş, **the effect of empowerment on employees' job satisfaction: a research on konya industrial zone**, Volume 07, Issue 01, 2018.
40. Surekha Rana, Vandana Singh, **Employee Empowerment and Job Satisfaction: An Empirical study in IT Industry**, IOSR Journal of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS, Volume 21, Issue 10, 2016.

الملاحق

الملحق (01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	أسم الأستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	قداش سمية	أستاذ محاضر.أ	جامعة قاصدي مرباح. ورقلة
02	مناصيرية رشيد	أستاذ	جامعة قاصدي مرباح. ورقلة
03	عرابة الحاج	أستاذ	جامعة قاصدي مرباح. ورقلة
04	قريشي محمد الصغير	أستاذ محاضر.أ	جامعة قاصدي مرباح. ورقلة
05	طواهر عبد الجليل	أستاذ محاضر.ب.	جامعة قاصدي مرباح. ورقلة
06	بلطرش حورية	أستاذ محاضر.أ.	جامعة قاصدي مرباح. ورقلة

المصدر: من إعداد الطالب

الملحق رقم (02) : إستمارة الإستبيان الورقية

جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إستبانة الدراسة

أخي الكريم، أختي الكريمة،

تحية طيبة وبعد.

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي تهدف إلى التعرف على "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة"، وهذا بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر أكاديمي في إدارة الموارد البشرية بجامعة قاصدي مرباح بورقلة.

نأمل من سيادتكم الدعم من خلال المشاركة في استكمال الاستبانة، علما بأن الاستبانة مكونة من 3 صفحات، لذا يرجى الإجابة على جميع فقراتها وإعادة الإستبانة إلى الطالب، الذي يتحمل كافة المسؤولية في الحفاظ على سرية المعلومات والبيانات التي يقدمها المشاركون.

أخيرا، تفضلوا بقبول خالص تحياتي وتقديري وأشكركم سلفا على تعاونكم المثمر.

الطالب : بوسعيد طه ياسين

المحور الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الجنس : ذكر أنثى

العمر : أقل من 25 25-35 36-45 46-55 أكثر من 55

المؤهل العلمي : تقني تقني سامي أقل من ليسانس (DEUA) ليسانس

ماجستير/ماجستير مهندس دكتوراه أخرى

الوظيفة : مديرة(ة) رئيس مصلحة موظف(ة)

عدد سنوات العمل : أقل من 5 سنوات 5-10 11-15 16-20 21 فأكثر

المحور الثاني: لدراسة" أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة"

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة لإجابك

أولا : المتغير المستقل "التمكين الإداري"

تعريف التمكين الإداري : يعني التمكين الإداري منح الفرصة لشخص ما، ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة أوسع، من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.

العدد	الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
تفويض السلطة	01	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لي لإنجاز مهامى الوظيفية.			
	02	تناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي.			
	03	يثق المسؤول في قدراتي لأداء المهام الموكلة لي.			
	04	أمارس صلاحياتي أثناء فترة التفويض دون تدخل من مسؤولي.			
التدريب	05	يتاح لي فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال عملي.			
	06	يسمح لي التدريب بتنمية مهاراتي خلال العمل.			
	07	تناسب الدورات والبرامج التدريبية التي أشارك فيها مع احتياجات البنك.			
	08	تلقيت دورات تدريبية وتأهيلية كافية لأداء عملي.			
الحوافز	09	تقدر الإدارة جهودي في العمل.			
	10	يتسم نظام الترقيات في البنك بالعدالة والموضوعية.			
	11	أتلقي الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائي وزملائي.			
	12	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية.			
المشاركة في القرار	13	يشجعنا البنك على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين.			
	14	يأخذ رئيسي المباشر بأرائي واقتراحاتي عند اتخاذ قرارات العمل.			
	15	أشعر بأنني أساهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف البنك.			
العمل الجماعي	16	يسود الاحترام والتقدير والتفاهم بيني وبين زملائي في الفريق الذي اعمل معه.			
	17	يشجعنا البنك على العمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل.			
	18	يشجعنا البنك على تبادل الخبرات والمهارات فيما بيننا.			
	19	أجد أن العمل الجماعي يزيد من نشاطي ودافعتي نحو العمل.			

ثانيا : المتغير التابع "الرضا الوظيفي للعاملين"

تعريف الرضا الوظيفي : هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (العامل أو الموظف) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله نحو العمل الذي يشغله حاليا، وقد تكون هذه المشاعر ايجابية أو سلبية.

العدد	الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
الرضا عن العمل	20	أنا راض عن الوظيفة التي اشغلها.			
	21	أشعر بمتعة في تنفيذ عملي.			
	22	أتمتع بالاستقلالية في أداء عملي دون ضغوط.			
الرضا عن الأجر	23	أشعر بعدالة ما أتحصل عليه مقابل ما أقدمه من أعمال.			
	24	أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتحصل عليه مقابل ما أقدمه من أعمال.			
	25	أجري الشهري يعكس تماما ما أقوم به من أعمال.			
الرضا عن مستوى العمل	26	أشعر بعدالة توزيع المهام على الموظفين.			
	27	أشعر بأن مناصبي يتناسب ومؤهلاتي العلمية.			
	28	أشعر بأن مناصبي يتناسب وخبرتي العملية.			
الرضا على فرص الترقية	29	هناك سياسة محددة وواضح للترقيات في البنك.			
	30	أشعر بأنني حصلت على ما أستحقه من ترقيات في الوقت المناسب.			
الرضا على الإشراف	31	أشعر برضا تام عن طريقة تعامل الإدارة مع الموظفين.			
	32	أجد تجاوبا من رئيسي عندما أقدم له اقتراحا في مجال العمل.			
	33	يفوضني رئيسي في كثير من الأحيان ببعض الصلاحيات.			
الرضا على توقيت العمل	34	نظام ساعات العمل الحالي يوافق ظروف.			
	35	نظام ساعات العمل الصيفي يناسب ظروف العمل بمنطقتي.			
	36	نظام توقيت العمل خلال شهر رمضان يناسبني.			
فريق العمل	37	أتفاعل بشكل جيد مع زملائي.			
	38	يوجد مستوى تعاون عالي من قبل الزملاء.			
	39	هناك تنسيق بين مختلف الأقسام في العمل.			
الرضا على ظروف العمل	40	الوسائل التقنية المكتبية والأدوات والمعدات متوفرة في مكان العمل.			
	41	ظروف العمل المادية عند ارتفاع درجة الحرارة مرضية.			
	42	ظروف الأمن والسلامة متوفرة.			
	43	نظافة مكان العمل متوفرة.			

الملحق رقم(03): الإستمارة الإستبائية الكترونية من موقع docs.google

الرابط المباشر للاستبانة الإلكترونية:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfVeWnI_1sPbjCQs4OPI47tz8vtk2LUTefAb6Ghz--Cr8IZ4Q/viewform

استبانة لغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر في ادارة الموارد البشرية بجامعة قاصدي مرباح بورقلة.

أخي الكريم، أختي الكريمة،
تحية طيبة وبعد.

يسرني أن أرسل اليكم هذه الإستبانة التي تهدف إلى التعرف على أتر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التنمية المحلية بورقلة"، وهذا بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر أكاديمي في إدارة الموارد البشرية بجامعة قاصدي مرباح بورقلة.

نأمل من سيادتكم الدعم من خلال المشاركة في استكمال الاستبانة، لذا يرجى الإجابة على جميع فقراتها ونعلمكم اننا نتحمل كافة المسؤولية في الحفاظ على سرية المعلومات والبيانات التي يقدمها المشاركون.

أخيرا، نفضلوا بقبول خالص تحياتي وتقديري وأشكركم سلفا على تعاونكم المثمر.

الطالب: بوسعيد طه ياسين

*مطلوب.

المحور الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية
الرجاء تحديد الأجابة التي تتناسب

ماهى جنسك ؟ *

ذكر

انثى

المحور التالي: لدراسة التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين ببنك التنمية المحلية بورقلة.
الرجاء اختيار وتحديد الإجابة المناسبة لك.

أولا: التمكين الإداري

تعريف التمكين الإداري: يعني التمكين الإداري منح فرصة لشخص ما، ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة أوسع، من خلال التدريب والتتعة والدعم العاطفي.

(1) تفويض السلطة:

...

تأديا: الرضا الوظيفي للعاملين
تعريف الرضا الوظيفي: هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (الموظف) تجاه ما يقوم به من عمل وذلك لإشباع احتياجاته و رغباته وتوقعاته في بيئة عمله نحو العمل الذي يشغله حاليا، وقد تكون هذه المشاعر ايجابية او سلبية

(1) الرضا عن العمل.

أنا راض عن الوظيفة التي اشتغلها.*

موافق 1 2 3 غير موافق

أشعر بمتعة في تنفيذ عملي.*

موافق 1 2 3 غير موافق

...

نظافة مكان العمل متوفرة.*

موافق 1 2 3 غير موافق

نشكركم على سعة صدرك واعطائنا جزء من وقتك التمين الاستكمال الأستبانة.

إرسال

عدم إرسال كلمات المرور حين نماذج Google مطلقاً.

لم يتم إنشاء هذا المحتوى ولا اعتماده من قبل Google. الإيلاء عن اإساءة الأستخدام - شروط الخدمة - سياسة الخصوصية

نماذج Google

الملحق رقم (04): نتائج تحليل إستبيان أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي من خلال برنامج spss v22

(1) معامل إتساق ألفا كرونباخ.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	43

(2) مقياس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي

والإنحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة كل متغير تنازليا.

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	24	72.7	72.7	72.7
أنثى	9	27.3	27.3	100.0
Total	33	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 25	2	6.1	6.1	6.1
من 25 إلى 35	14	42.4	42.4	48.5
من 36 إلى 45	10	30.3	30.3	78.8
من 46 إلى 55	4	12.1	12.1	90.9
أكثر من 55	3	9.1	9.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من ليسانس DEUA	1	3.0	3.0	3.0
ليسانس	18	54.5	54.5	57.6
ماجستير/ماستر	9	27.3	27.3	84.8
أخرى	5	15.2	15.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

المركز الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير	8	24.2	24.2	24.2
رئيس مصلحة	2	6.1	6.1	30.3
موظف	23	69.7	69.7	100.0
Total	33	100.0	100.0	

عدد سنوات العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	10	30.3	30.3	30.3
من 5 الى 10 سنوات	8	24.2	24.2	54.5
من 11 الى 15 سنة	2	6.1	6.1	60.6
من 16 الى 20 سنة	7	21.2	21.2	81.8
من 21 فأكثر	6	18.2	18.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
P1	33	2.4545	.75378
P2	33	2.3939	.82687
P3	33	2.7273	.67420
P4	33	2.3030	.72822
P5	33	2.6364	.65279
P6	33	2.6061	.65857
P7	33	2.4848	.66714
P8	33	2.4242	.70844
P9	33	2.1212	.69631
P10	33	1.6364	.60302
P11	33	2.0606	.82687
P12	33	2.1515	.75503
P13	33	2.1515	.79535
P14	33	2.4242	.83030
P15	33	2.7576	.61392
P16	33	2.6364	.60302
P17	33	2.4545	.66572
P18	33	2.5455	.56408
P19	33	2.7879	.41515

M20	33	2.4848	.75503
M21	33	2.6970	.52944
M22	33	2.1818	.72692
M23	33	2.0606	.74747
M24	33	2.0909	.87905
M25	33	1.9394	.65857
M26	33	1.5758	.66287
M27	33	2.4242	.79177
M28	33	2.3939	.65857
M29	33	1.7576	.75126
M30	33	1.8485	.75503
M31	33	1.9697	.39409
M32	33	2.4242	.75126
M33	33	2.3030	.76994
M34	33	2.6061	.74747
M35	33	2.5758	.75126
M36	33	2.5758	.79177
M37	33	2.8182	.46466
M38	33	2.4848	.66714
M39	33	2.2424	.70844
M40	33	2.7576	.56071
M41	33	2.5152	.75503
M42	33	2.7273	.62614
M43	33	2.6970	.68396
التفويض_التمكين	33	2.4697	.51447
التدريب_التمكين	33	2.5379	.54887
الحوافز_التمكين	33	1.9924	.51722
المشاركة_التمكين	33	2.4444	.50461
العمل_الجماعي_التمكين	33	2.6061	.41940
الرضا_عن_العمل	33	2.4545	.51920
الرضا_عن_الأجر	33	2.0303	.62006
الرضا_عن_مستوى_العمل	33	2.1313	.55239
الرضا_على_فرص_الترقية	33	1.8030	.63663
الرضا_على_الإشراف	33	2.2323	.50336
الرضا_على_توقيت_العمل	33	2.5859	.63481
الرضا_على_فرق_العمل	33	2.5152	.51432
الرضا_على_ظروف_العمل	33	2.6742	.54301
المتغير_المستقل_التمكين_الإداري	33	2.4101	.37221
المتغير_التابع_الرضا_الوظيفي	33	2.3033	.38417
Valid N (listwise)	33		

3) إختبار فرضيات الإرتباطات بين المتغيرات:

تحليل الإنحدار الخطي بإستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى الدلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو (التمكين الإداري) والمتغير التابع هو (الرضا الوظيفي) حيث نتائج برنامج spss v22 توضح الإرتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

Correlations

	المتغير_التابع_الرضا_الوظيفي	المتغير_المستقل_التمكين_الإداري
المتغير_المستقل_التمكين_الإداري	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .524** 33
المتغير_التابع_الرضا_الوظيفي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.524** .002 33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المتغير_المستقل_التمكين_الإداري ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المتغير_التابع_الرضا_الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.524 ^a	.275	.252	.33235

a. Predictors: (Constant): المتغير_المستقل_التمكين_الإداري

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.299	1	1.299	11.757	.002 ^b
	Residual	3.424	31	.110		
	Total	4.723	32			

a. Dependent Variable: المتغير_التابع_الرضا_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), المتغير_المستقل_التمكين_الإداري

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.999	.385		2.596	.014
	المتغير_المستقل_التمكين_الإداري	.541	.158	.524	3.429	.002

a. Dependent Variable: المتغير_التابع_الرضا_الوظيفي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.449 ^a	.202	.176	.34876

a. Predictors: (Constant), التفويض_السلطة_التمكين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.952	1	.952	7.828	.009 ^b
	Residual	3.771	31	.122		
	Total	4.723	32			

a. Dependent Variable: الوظيفي_الرضا_التابع_المتغير

b. Predictors: (Constant), التمكين_السلطة_التفويض

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.475	.302		4.883	.000
	التمكين_السلطة_التفويض	.335	.120	.449	2.798	.009

a. Dependent Variable: المتغير_التابع_الرضا_الوظيفي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.026 ^a	.001	-.032-	.39019

a. Predictors: (Constant), التدريب_التمكين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.003	1	.003	.021	.886 ^b
	Residual	4.720	31	.152		
	Total	4.723	32			

a. Dependent Variable: المتغير_التابع_الرضا_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التدريب_التمكين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.257	.326		6.922	.000
	التدريب_التمكين	.018	.126	.026	.145	.886

a. Dependent Variable: المتغير_التابع_الرضا_الوظيفي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.371 ^a	.138	.110	.36245

a. Predictors: (Constant), الحوافز_التمكين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.650	1	.650	4.951	.033 ^b
	Residual	4.072	31	.131		
	Total	4.723	32			

a. Dependent Variable: المتغير_التابع_الرضا_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الحوافز_التمكين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.754	.255		6.886	.000
	الحوافز_التمكين	.276	.124	.371	2.225	.033

a. Dependent Variable: المتغير_التابع_الرضا_الوظيفي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.574 ^a	.330	.308	.31959

a. Predictors: (Constant), المشاركة_في_القرار_التمكين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.557	1	1.557	15.240	.000 ^b
	Residual	3.166	31	.102		
	Total	4.723	32			

a. Dependent Variable: المتغير_التابع_الرضا_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), المشاركة_في_القرار_التمكين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.235	.279		4.422	.000
	المشاركة_في_القرار_التمكين	.437	.112	.574	3.904	.000

a. Dependent Variable: المتغير_التابع_الرضا_الوظيفي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.594 ^a	.352	.331	.31411

a. Predictors: (Constant), العمل_الجماعي_التمكين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.664	1	1.664	16.868	.000 ^b
	Residual	3.059	31	.099		
	Total	4.723	32			

a. Dependent Variable: المتغير_التابع_الرضا_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), العمل_الجماعي_التمكين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.886	.349		2.537	.016
	التمكين_العمل_الجماعي	.544	.132	.594	4.107	.000

a. Dependent Variable: المتغير_التابع_الرضا_الوظيفي

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الجنس	Between Groups	4.045	25	.162	.453	.931
	Within Groups	2.500	7	.357		
	Total	6.545	32			
العمر	Between Groups	30.061	25	1.202	1.403	.338
	Within Groups	6.000	7	.857		
	Total	36.061	32			
العلمي المؤهل	Between Groups	57.742	25	2.310	1.902	.193
	Within Groups	8.500	7	1.214		
	Total	66.242	32			
الوظيفي المركز	Between Groups	17.682	25	.707	.762	.715
	Within Groups	6.500	7	.929		
	Total	24.182	32			
العمل سنوات عدد	Between Groups	63.045	25	2.522	1.308	.378
	Within Groups	13.500	7	1.929		
	Total	76.545	32			

الفهرس

الفهرس

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للرضا الوظيفي والتمكين الإداري	
16	تمهيد
17	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للرضا الوظيفي
17	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
17	الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي.
18	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
21	المطلب الثالث: الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي
22	المطلب الرابع: أبعاد الرضا الوظيفي
22	المطلب الخامس: محددات وطرق قياس الرضا الوظيفي
22	الفرع الأول : محددات الرضا الوظيفي
22	الفرع الثاني: طرق وأساليب قياس الرضا الوظيفي
25	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري
25	المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري
26	المطلب الثاني: أهمية التمكين الإداري
26	الفرع الأول: نتائج خاصة بالموظف
26	الفرع الثاني: نتائج خاصة بالمؤسسة
27	المطلب الثالث: أبعاد التمكين الإداري
28	المطلب الرابع: أسباب التمكين الإداري
29	المطلب الخامس: معوقات تطبيق التمكين الإداري في منظمات الأعمال
30	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للرضا الوظيفي والتمكين الإداري
30	المطلب الأول: الدراسات المحلية والأجنبية
30	الفرع الأول: الدراسات المحلية
31	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

الفهرس

34	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
34	الفرع الأول: أوجه التشابه
34	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف
36	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لعينة من بنك التنمية المحلية بورقلة	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
39	المطلب الأول: منهج الدراسة
39	الفرع الأول: منهج الدراسة وجمع البيانات
39	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
40	الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة
43	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
43	الفرع الأول: أدوات الدراسة الميدانية
45	الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
46	الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
47	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات
47	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
47	الفرع الأول: الفرضية الأولى
53	الفرع الأول: الفرضية الثانية
57	الفرع الأول: الفرضية الثالثة
58	الفرع الأول: الفرضية الرابعة
61	المبحث الثالث: مناقشة نتائج لدراسة
61	المطلب الأول: مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالخصائص الشخصية و التنظيمية
62	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بمستوى الرضا الوظيفي
62	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بمستوى التمكين الإداري
63	المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة أثر أبعاد التمكين الإداري بأبعاده على الرضا الوظيفي
64	المطلب الخامس: مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بوجود فروق إحصائية تعزي للمتغيرات الشخصية والتنظيمية
65	خلاصة الفصل
66	خاتمة
71	قائمة المراجع

الفهرس

75	الملاحق
89	الفهرس العام

