



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

## أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي

(دراسة ميدانية لعينة من مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية - تقرت)

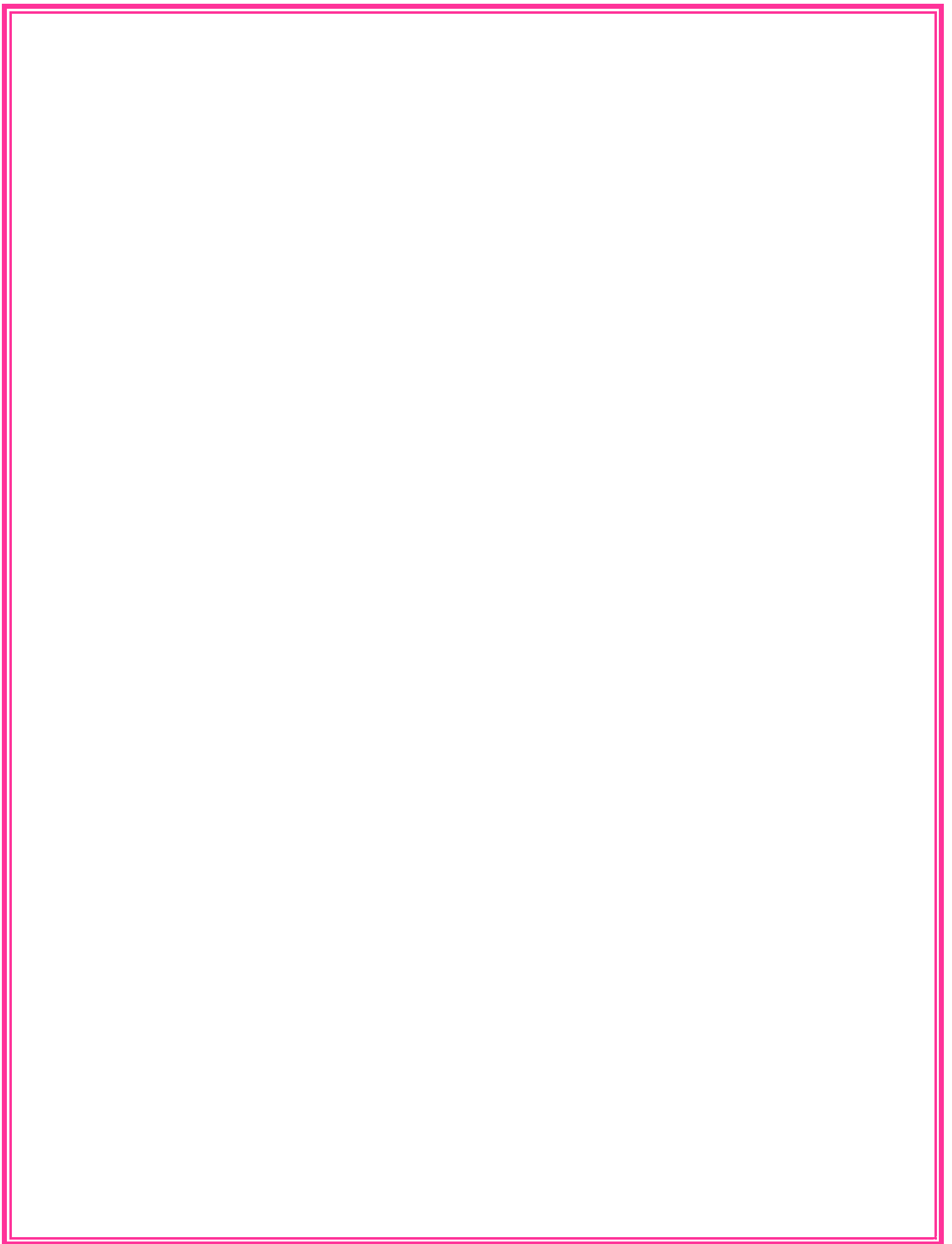
من اعداد الطالبتين: بروبه يسرى - شاشه ابتسام

• نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/09.

أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	أستاذة التعليم العالي-جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ/ قويدري ميادة
مشرفا ومقررا	أستاذة التعليم العالي-جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ د/ منيرة سلامي
مناقشا	أستاذة التعليم العالي-جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ/ قطاي خديجة

السنة الجامعية: 2024/2023





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

## أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي

(دراسة ميدانية لعينة من مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية - تقرت)

من اعداد الطالبتين: بروبه يسرى - شاشه ابتسام

• نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/09.

أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	أستاذة التعليم العالي-جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ/ قويدري ميادة
مشرفا ومقررا	أستاذة التعليم العالي-جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ د/ منيرة سلامي
مناقشا	أستاذة التعليم العالي-جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ/ قطاي خديجة

السنة الجامعية: 2024/2023

الإهداء:

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله المؤمنون) سورة التوبة  
الآية 10

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا  
تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله،  
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة إلى نبي الرحمة  
ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء دون  
انتظار، إلى من حملت اسمه بكل افتخار، وأن تبقى كلماتك نجوم  
اهتدي بها اليوم وفي الغد والى الأبد. " أبي العزيز ".

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب والى معنى الحنان، إلى بسمة  
الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم  
جراحي إلى أعلى الحبايب، إلى من بها أكبر وعليها أعتد، إلى  
الشمعة التي تنير ظلمة حياتي، إلى من بوجودها اكتسب قوة ومحبة  
لا حدود لها، إلى من عرفت معها معنى الحياة " امي الغالية ".

إلى من قاسموني حنانا أمي وشاركوني حب أبي إخوتي " دلال "  
هاجر " صابر " ريمة ".

إلى كل من دعا لي بالتوفيق سرا وجهرا

والى كل من وسعهم قل ولم تسعهم ورقتي

يسرى



## الاهداء

الحمد لله وكفى والصلاة وعلى الحبيب المصطفى وأهله  
ومن وفى اما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا  
الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى  
مهداة الى من اسقنتني الحب والحنان الى رمز الحب وبلسم  
الشفاء الى من سهرت الليالي لننام في راحة، الى أجمل  
وانقى واطيب قلب في الوجود امي الحبيبة اطال الله في  
عمرها

الى من كلت انامله ليقدّم لنا لحظة السعادة الى من حصد  
الاشواك ليمهد لنا طريق العلم ابي الحبيب الغالي اطال الله  
في عمره

الى كل من جمعتني معهم ظلّمة رحم واحد، وحبهم يجري  
عروقي اخواتي

اخواني وابنائهم الأحباء.

الى جميع الأحبة والأصدقاء، والذين عشت وتقاسمت معهم  
مواقف في حياتي

الى كل عائلة شاشه ومن وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم  
مذكرتي

## ابتسام

## الشكر والعرفان

الحمد والشكر لله العلي القدير الذي كان لنا خير معين على انجاز هذا العمل فالله لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ملئ السماوات والأرض وما بينهما.

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة المحترمة "سلامي منيرة" التي قدمت لنا كل العون، التوجيه والنصح ولم تبخل علينا أبدا في ذلك.

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ المحترم "عراية الحاج" على تقديمه لتوجيهها.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر والعرفان إلى كافة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية- تقرب الدين ساهموا في تقديم المعلومات اللازمة

كما نتوجه بالشكر إلى كل من شجعنا وساعدنا وساندنا من قريب أو من بعيد على تخطي أصعب الأوقات لإتمام هذا العمل.

## الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية- تقرت، وللإجابة على الإشكالية تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، مستخدمين استمارة استبيان كأداة رئيسية للدراسة على عينة شملت (60) موظف بمؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية- تقرت، كما قمنا بمعالجة البيانات المتوصل إليها بواسطة البرنامج الإحصائي Spss.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج نذكر منها: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق تمكين العاملين (مشاركة المعلومات، فرق العمل، الحرية والاستقلالية، تحفيز العاملين، التدريب، تفويض السلطة) على الرضا الوظيفي، إلا أن مستوى تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة منخفض، ولمسنا انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة، كما أفرزت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي للعاملين.

**الكلمات المفتاحية:** تمكين العاملين، مشاركة المعلومات، حرية واستقلالية، فرق العمل، تحفيز، رضا وظيفي.

## Summary

The study aimed to identify the impact of empowering workers on job satisfaction with the Algerian Telecom Intensification - Experimental Agency - it was approved, and to answer the problematic, the descriptive analytical approach was approved in the study, using a questionnaire form, As a major tool to study on a sample that included (60) employees of the Algiers Telecom Foundation - Commercial Agency - it was approved. We also processed the data on the SPSS statistical program.

The study reached a number of results, including: There is a positive effect with a statistical state to apply the empowerment of workers (participation of information, work teams, freedom and independence, motivation of workers, training for power authorization) on job satisfaction, but the level of empowerment of workers in the institution under study is low, We did not touch the level of job satisfaction with the institution's workers under study, and the study also resulted in the existence of a strong direct correlation between the empowerment of workers and the job satisfaction of workers.

**Keywords:** empowering workers, sharing information, freedom and independence, work teams, motivation, job satisfaction

## قائمة المحتويات:

V	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الاشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
ج	الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية(الدراسات السابقة)
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الأسس النظرية حول تمكين العاملين والرضا الوظيفي
7	المطلب الأول: الأسس النظرية لتمكين العاملين
7	الفرع الأول: مفهوم تمكين العاملين.
10	الفرع الثاني: أسباب التمكين وأهدافه.
11	الفرع الثالث: مستويات التمكين وابعاده.
12	الفرع الرابع: متطلبات التمكين وخطواته ومعوقاته.
17	المطلب الثاني: الأسس النظرية حول الرضا الوظيفي.
17	الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.
18	الفرع الثاني: ابعاد الرضا الوظيفي.
	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وطرق قياسه.
21	المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي.
21	المبحث الثاني: الاسس التطبيقية (الدراسات السابقة)
21	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين والرضا الوظيفي معا.
23	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي.
25	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة التمكين.
27	المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة
30	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
31	تمهيد
32	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر –الوكالة التجارية- تقرت.
32	المطلب الأول: مدخل للمؤسسة محل الدراسة
34	المطلب الثاني: المديرية العملية للاتصالات الجزائر
36	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
36	المطلب الأول: طريقة جمع البيانات
36	الفرع الاول: مجتمع ومتغيرات الدراسة
37	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
39	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

39	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
48	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
56	مناقشة النتائج
61	خاتمة
63	المراجع
66	الملاحق
76	الفهرس

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
9	الفرق بين التفويض والتمكين	(1-1)
27	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات سابقة	(2-1)
36	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	(1-2)
38	توزيع مستوى الموافقة لمقياس ليكارت	(2 2)
39	نتائج اختبار الفا كرونباخ	(3-2)
40	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(5-2)
41	توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(6 2)
41	توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	(7-2)
42	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات العينة حول بعد مشاركة المعلومات	(8-2)
42	يوضح المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات العينة حول بعد فرق العمل	(9-2)
43	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات العينة حول عد الحرية والاستقلالية	(10-2)
44	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات العينة حول بعد تحفيز العاملين	(11-2)
44	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة العينة حول بعد التدريب	(12-2)
45	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة العينة حول بعد تفويض السلطة	(13-2)
46	يوضح متوسطات ابعاد التمكين	(14-2)
46	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات العينة حول الرضا الوظيفي	(15-2)
48	يوضح اختبار مستوى تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة	(16-2)
48	يوضح اختبار مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة	(17-2)
49	نتائج اختبار معامل بيرسون لأبعاد تمكين العاملين والرضا الوظيفي	(18-2)
49	يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والتابع	(19-2)
50	يوضح تحليل تباين حط الانحدار	(20 -2)
50	يوضح قيم معاملات خط الانحدار للرضا الوظيفي	(21-2)
51	يوضح المتغيرات المستقلة الداخلة في الدراسة والمتغير التابع	(22-2)
51	يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المتبقية والرضا الوظيفي	(23-2)
52	تحليل التباين ( ANOVA) لقياس أثر ابعاد تمكين العاملين على الرضا الوظيفي	(24-2)
52	أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي	(25-2)
53	يوضح تحليل اختبار ( T) لفرق متوسطات بالنسبة لمتغير الديموغرافي الجنس	(26-2)
53	نتائج تحليل التباين ( ANOVA) بالنسبة لمتغير الديموغرافي الفئة العمرية	(27-2)
54	نتائج تحليل التباين ( ANOVA) بالنسبة لمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي	(28-2)
54	نتائج اختبار تحليل التباين ( ANOVA) بالنسبة لمتغير الديموغرافي الخبرة المهنية	(29-2)

## قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ث	نموذج الدراسة	(1)
34	الهيكل التنظيمي لمديرية تفرقت لاتصالات الجزائر	(1-2)

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
66	قائمة المحكمين	(1)
67	قائمة الاستبيان	(2)
72	أسئلة المقابلة	(3)

# مقدمة

### توطئة:

تعتبر الموارد البشرية من أكثر مصادر الإدارة أهمية في عصرنا الحالي، لما لها من دور كبير في تحقيق أهداف المنظمات وتطلعاتها، لذلك كان من الضروري الاهتمام والسعي نحو إيجاد الآليات التي من شأنها المحافظة عليها والعمل على تطويرها، حيث ظهرت اتجاهات حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية أسهمت في تحقيق متطلبات العاملين المادية والمعنوية.

ولهذا فقد اتجهت العديد من المنظمات نحو التمكين باعتباره القوة الدافعة في اتجاه تميز المنظمات وتوطيد صلتها بموردها البشري، وجذبه والعمل على حثه وتشجيعه لتوظيف مهاراته ومعارفه وأفكاره لصالح تطوير المؤسسة ونجاحها، حيث يعد تمكين العاملين من أرقى أساليب التحفيز.

وان هذا التوجه سيزيد من شعور العاملين بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها، مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي الذي لديه أهمية كبيرة، حيث يمنح الفرد القدرة على التكيف مع بيئة العمل وزيادة الرغبة في الإبداع والابتكار وزيادة مستوى الطموح والتقدم مما ينعكس إيجابا على الإنتاجية داخل المنظمة.

وقد جمع علماء الإدارة على ان المنظمات المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة، مما يجعل حاجتها الى الابداع حاجة ملحة، اذ يتعين على المنظمات الحرص على تنمية قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز وصولا للرضا العاملين، ومن هنا فان الدراسة تهدف الى استجلاء أثر تمكين العاملين سعيا الى الرضا الوظيفي.

### إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق ونظرا لأهمية موضوع تأثير تمكين العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة يمكن حصر إشكالية الدراسة وصياغتها كما يلي:

ما مدى تأثير تمكين العاملين على الرضا الوظيفي للمؤسسة اتصالات الجزائر- الوكالة التجارية- تقرت؟

### الإشكاليات الفرعية:

ومن خلال إشكالية الرئيسية تنبثق إشكاليات الفرعية التالية:

1. ما مستوى تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر- الوكالة التجارية- تقرت؟
2. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر- الوكالة التجارية- تقرت؟
3. هل توجد علاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر- الوكالة التجارية- تقرت؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التمكين على تحقيق رضا العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- الوكالة التجارية - تقرت حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

### ب: فرضيات الدراسة:

نعمند الفرضيات التالية من أجل محاولة الإجابة عن التساؤلات السابقة نفرض أنه:

- 1- هناك مستوى مرتفع لتمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية- تقرت.
- 2- هناك مستوى مرتفع للرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية - تقرت.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية - تقرت.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التمكين على تحقيق رضا العاملين في المؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية - تقرت.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- الوكالة التجارية -تقرت حول الرضا الوظيفي تعزى بأحد المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

### ت: أسباب اختيار الموضوع:

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

- ✓ الميول الشخصي للمواضيع ذات الصلة بالموارد البشرية.
- ✓ مكانة التمكين بالنسبة للعاملين وأهميته في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- ✓ محاولة الوصول إلى النتائج واقتراح توصيات وحلول مفيدة للمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ الموضوع يدخل ضمن مجال التخصص.

### ث- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ التعرف على مستوى تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ التعرف على مستوى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة.
- ✓ معرفة طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ معرفة المتغيرات الديمغرافية المؤثرة على الرضا الوظيفي لاقتراح الحلول الممكنة.

### ج- أهمية الدراسة:

- ✓ تأتي هاته الدراسة على رأس الموضوعات المستجدة القابلة للدراسة والبحث وما تقدمه دراستنا من إضافة علمية.
- ✓ يساعد المؤسسة على تحديد أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.
- ✓ السعي إلى تنبيه إلى أهمية ضرورة تطبيق واعتماد سياسة تمكين العاملين في المنظمات.
- ✓ إيجاد العلاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي.

✓ يحض بأهمية بالغة من طرف المسيرين ومدراء المؤسسة.

### ح- حدود الدراسة:

✓ الحدود الموضوعية: تأتي هذه الدراسة لتبحث في موضوع تمكين العاملين على الرضا الوظيفي.

✓ الحدود المكانية: شملت الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية- تقرت.

✓ الحدود الزمانية: وتمثلت الدراسة في الفترة ما بين 18 مارس إلى غاية 08 أبريل 2024.

### خ- منهج الدراسة:

من أجل الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة استعملنا المنهج الوصفي التحليلي في المعالجة النظرية لموضوع التمكين بأبعاده والرضا بأبعاده أيضا، إذ يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد كميها عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة، ويعرف بأنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فرد أو مؤسسة.... الخ ، فهو يمكننا من إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي أو الواقع الميداني قصد التعرف على أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية- تقرت.

وتمثلت الأدوات المستخدمة في الدراسة بناء على هيكل البحث حيث اعتمدنا أدوات بيبولوجرافية من كتب ومذكرات ومجالات ومقالات، فيما يخص الجزء النظري، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا فيه على المقابلة المباشرة، والاستبيان كأسلوب لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة وقمنا بتحليل هذه النتائج اعتمادا على البرنامج الإحصائي Spss.

### د- صعوبة الدراسة:

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

✓ صعوبة استرجاع الاستبيانات الموزعة.

✓ الافتقار إلى الكتب والمراجع التي تناولت الموضوع، مما جعلنا نستعين بالمجلات والمقالات الصادرة والرسائل ماجستير والدكتوراه.

✓ ندرة الدراسات السابقة.

✓ صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية.

### ذ- هيكل الدراسة:

سعى لتحديد أثر المتغير المستقل " تمكين العاملين " في المتغير التابع " الرضا الوظيفي " وتحقيق هدف الدراسة الرئيسي، والمتمثل في معرفة أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية- تقرت، فقد عالجنا دراستنا الموضوع

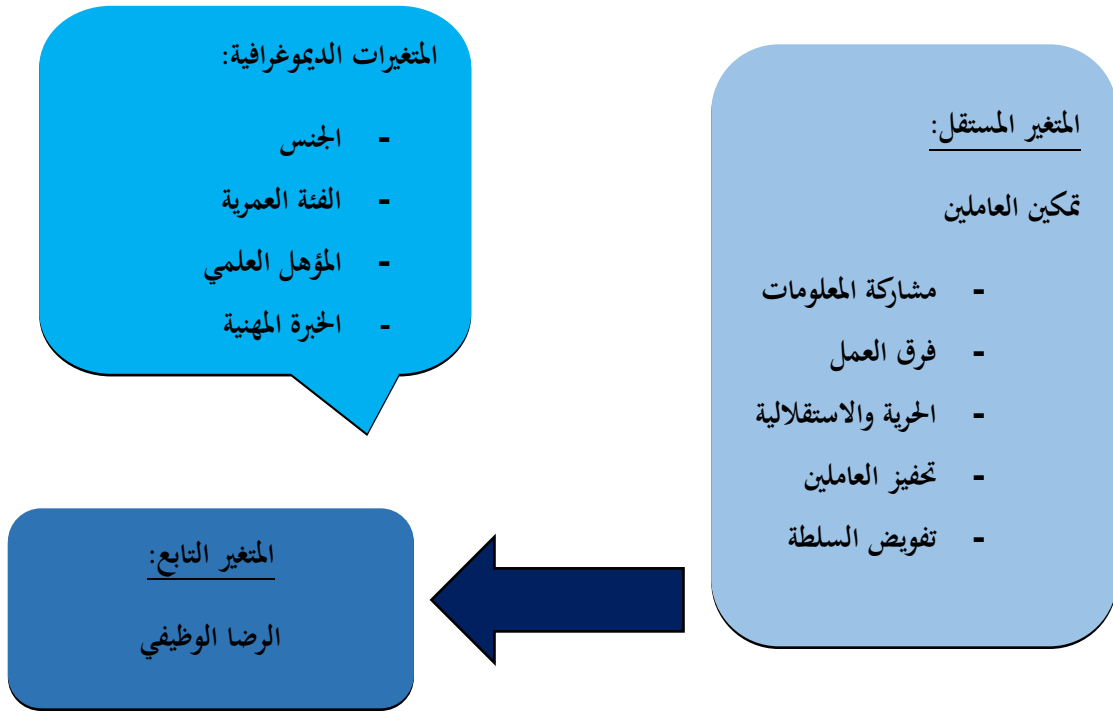
لبلوغ الهدف، من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة المطروحة حول الموضوع، ولذلك تم تصميم خطة حيث تم تناول الموضوع من خلال فصلين:

**الفصل الأول:** متعلق بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتضمن الإطار النظري لتمكين العاملين والرضا الوظيفي أما المبحث الثاني فقد كان تحت عنوان الدراسات السابقة، حيث تم تطرق فيه للدراسات السابقة لنفس موضوع بحثنا.

**الفصل الثاني:** متعلق بالدراسة الميدانية ويشتمل على مبحثين المبحث الأول تناولنا فيه عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر- الوكالة التجارية- تفرقت أما المبحث الثاني تناولنا فيه الدراسة الميدانية (الطرق والإجراءات) وذلك بعرض منهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، ليتم بعد ذلك عرضها ومناقشتها لاختبار الفرضيات، تم التوصل في الخاتمة إلى نتائج الدراسة، بعدها خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

## ر- نموذج الدراسة:

رسم توضيحي رقم(1): نموذج الدراسة



الفصل الأول:

الادبيات النظرية والتطبيقية

(الدراسات السابقة)

### تمهيد:

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

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

- المبحث الأول: الأسس النظرية حول تمكين العاملين والرضا الوظيفي.
- المبحث الثاني: الأسس التطبيقية (الدراسات السابقة) حول متغيرات الدراسة.

## المبحث الأول: الأسس النظرية حول تمكين العاملين والرضا الوظيفي

نتيجة للتحديات المتنوعة المرافقة لحدة المنافسة الوطنية العالمية، اتجهت أغلب المؤسسات الحديثة للاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر من أهم عوامل الميزة التنافسية، فعندما نقول اهتمام بالموارد البشري قديماً فإن تفكيرنا يذهب مباشرة للجوانب المادية من مكافآت وتحسين للأجور، لكن حالياً استوعبت أغلب المؤسسات الحديثة أن التركيز على الجوانب النفسية والسلوكية للعاملين يعتبر مفتاح الوصول للرضا الوظيفي لديهم، وذلك من خلال ممارسة بعض الأساليب الإدارية التي تهدف لتفجير الطاقات الكامنة لدى العاملين، و إتاحة الفرصة لهم ليكونوا جزء من عملية صنع القرار ونجاح المؤسسة، ومن أهم تلك الأساليب نجد: تمكين العاملين، وفي ما يلي سنتعرف على هذا الأسلوب الإداري بالتفصيل.

### المطلب الأول: الأسس النظرية لتمكين العاملين

التمكين كمفهوم واسع يتطلب شرح طبيعته والتطورات الفكرية التاريخية التي أسست له في الإدارة المعاصرة إضافة إلى شرح أساليب التمكين، وأهميته وأبعاده.

#### الفرع الأول: مفهوم تمكين العاملين.

#### أولاً: مفهوم تمكين العاملين (empowerment)

يعد مفهوم التمكين الإداري (Empowerment) من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام والإداري التربوي بشكل خاص، ذلك لما يقع على كاهل المؤسسات الإدارية التربوية من دور كبير لتربية الأجيال وبالتالي الارتقاء بكافة ميادين التطور في حيات المجتمعات، لذلك لبد من تكاثف الجهود بين افراد المؤسسة الواحدة لتحقيق الأهداف المرجوة منها على أكمل وجه.

ولقد ظهر مفهوم التمكين ((Empowerment في نهاية الثمانينات، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينيات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أياً كان نوعها، كما ان التطورات والتحويلات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية التمكين لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث ان هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المؤسسات. (السويبي، 2010، صفحة 8)

#### 1. تعريف التمكين لغة واصطلاحاً:

##### 1.1. التمكين في اللغة:

التمكين مصدر الفعل (مكن) يمكن تمكيننا ومكانة، والذي يتكون من الحروف (م، ك، ن) بمعنى استمكن الرجل من الشيء وتمكن فلان من الشيء وفلان لا يمكنه النهوض أي لا يقدر عليه وهو في اللغة منح المنزلة الرفيعة، والتمكن من الشيء اتقانه والسيطرة عليه. وبأنه القدرة حسب ما ورد في معجم لسان العرب. (عمد، 2011، صفحة 47،48)

### 2.1. التمكين اصطلاحا:

عرفه جاري اندرسون" بأنه: الطريقة التي يتم بها تزويد الموظفين بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات.

كما يعرف توروي، التمكين الإداري بأنه: " منح العاملين القدرة، والاستقلالية في صنع القرارات، وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا. والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين صلاحيات صنع القرار، لكنه أيضا "وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة".

ويعرف روبنز التمكين الإداري بأنه: " الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين". (الزيداني، 2006)

من خلال التعريفات السابقة نستنتج بأن التمكين الإداري هو مفهوم يركز على الاهتمام بالموارد البشرية من خلال إعطاء العاملين صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة التي يعمل بيها، ومن جهة أخرى تمنحه حرية المشاركة في اتخاذ القرار المناسب. ونستنتج من هذا التعريف ان التمكين هو استراتيجية (عملية طويلة المدى) وبالتالي تحتاج الى وقت لدمج قدرات وطاقة العاملين ضمن رؤية المؤسسة.

### ثانيا: أهمية تمكين العاملين.

للتمكين أهمية واضحة في المؤسسة وذلك لما يحققه من:

- 1) تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بيها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل.
- 2) المشاركة الفاعلة: يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، فتحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمحور عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة.
- 3) اكتساب المعرفة والمهارات: من خلال التنمية وتدريب الموظف.
- 4) شعور الموظف بمعنى الوظيفة: فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي الى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة. (ملحم، 2009، صفحة 6)

### ثالثا: الفرق بين التمكين الإداري وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى.

يشوب مفهوم التمكين شيء من الغموض والخلط مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل التفويض، المشاركة، الاندماج، والابداع، الفعالية الذاتية، الإثراء الوظيفي فعندما تفوض السلطة او تكون هناك مشاركة او اندماج فانه يطلق على ذلك تمكين، رغم ان هناك فرق كبير بين التمكين وتلك المفاهيم وعليه يمكن توضيح تلك الفروق.

### 1- تمكين العاملين وتفويض السلطة:

## الفصل الاول: .....الادبيات النظرية والتطبيقية (الدراسات السابقة)

يسود اعتقاد كبير ان تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع فهو يختلف عنه الان تفويض السلطة يعني (تحويل جزء من الصلاحيات الى الاخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول الى الأهداف التنظيمية)، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما ان التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها اما في التمكين فأن العاملين الذين تم تمكينهم، أي اعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية، والجدول التالي يوضح اهم الفروق الرئيسية بين التفويض والتمكين. (محمد، 2011، صفحة 58،59)

جدول رقم (1-1): الفرق بين التفويض والتمكين

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوسين	اتاحة الفرصة للمرؤوسين ليقرر فيقرر
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة	تتاح صلاحية للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولة من فوض	النجاح ينسب للعامل الممكن، و الفشل مسؤوليته
القيادة	في التفويض، يقاد العامل	تتاح للعامل قيادة ذاتية
المعلومات	المعلومات تتاح على قدرة جزئية التفويض	المعلومات على المشاع بين الرئيس و المرؤوس
الحساسية على الأخطاء	ان اخطأ العامل قد يحسب التفويض	ان اخطأ العمل يتحرى السبب ويعالج
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتا، وقد يلغي او يعدل نطاقه او عمقه	دائم و التمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا

المصدر: ولد حمن سيد محمد، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، الجزائر، 2010، ص 59.

### - التمكين والمشاركة والاندماج:

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، حيث يتبين لنا أن التمكين، ووفقا لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين (خاصة في الصفوف الأولى) من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها.

إن مشاركة العاملين ثم اندماج العاملين هي انعكاسات لاتجاهات الإدارة الديمقراطية التي شاعت في السبعينات، وخلال الثمانيات، مع بروز إدارة الجودة الشاملة ثم تطوير ممارسات المشاركة والاندماج للعاملين، التي لا توجد اختلافات جوهرية واضحة

بينهما، إلى مفهوم وممارسة أكثر تطورا وعمقا وملائمة لإدارة الجودة الشاملة عرفت بتمكين العاملين، أي أن تمكين العاملين مرحلة تطويرية أعلى ولبنة مضافة إلى اندماج العاملين والمشاركة وليس مغايرا ولا لاغيا لهما

إن اندماج العاملين يحوي ثلاثة عناصر أساسية هي التأثير في اتخاذ القرار والتفاعل والتشارك في المعلومات، والهدف منه ومن المشاركة هو خلق الولاء والشعور بالانتماء للمؤسسة والتبني لأهدافها، وتحقيق أقصى استثمار لطاقات العاملين، بالإضافة إلى تحفيز الإبداع لديهم، وهي ممارسات ذات أهمية في مدخل إدارة الجودة الشاملة تم تطويرها والارتقاء بها في إطار أوسع وأكثر عمقا هو التمكين.

### • التمكين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، و تحديد كيفية تنفيذها وقيامه بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل و إحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.

إذن يتضح أن كل المفاهيم التي تم تناولها لها علاقة وطيدة بمفهوم تمكين العاملين، حيث يعتبر هذا الأخير نتاجا لتطورا الفكر الإداري و ما تضمنه من تركيز على أهمية المورد البشري في المؤسسة، إذ كان الأمر في الستينيات من القرن العشرين مرتبطا بمفهوم ماركة العاملين، ثم تطور الأمر في السبعينات إلى إدماجهم، وانتقل الموضوع في الثمانينات إلى إدارة الجودة الشاملة و ما تحويه من مفاهيم تتعلق بالاستثمار الأحسن للمورد البشري مثل الإثراء الوظيفي، ليتم اعتماد التمكين في بداية التسعينات كمدخل أوسع و أكثر عمقا يتضمن جميع العناصر السابقة، ويرتقي بها إلى الأحسن. (بلكير، 2013، صفحة 51،52)

### الفرع الثاني: أسباب التمكين وأهدافه.

#### أولا: أسباب تمكين العاملين.

ان تطبيق مفهوم التمكين لن يؤثر فقط على نمط القيادة في المنظمة، وانما يؤثر أيضا على مجموعة من العناصر الفعالة في اية منظمة، سواء اكانت خاصة او حكومية او غير حكومية مثل الهيكل التنظيمي، نظم الحوافز والأجور، وأساليب تقييم الأداء وأساليب الاشراف والتحكم وتصميم البرامج التدريبية ومستوى الأداء وغيرها من العناصر المهمة. (توفيق، 2008، صفحة 76)

وانطلاقا مما تقدم، نستطيع ان نجمل الأسباب التي تدفع المنظمة الى تبني مدخل التمكين في الآتي:

- حاجة المنظمة لان تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- الحاجة الى عدم اشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية الطويلة الاجل.

- الحاجة الى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الافراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الافراد.
- إعطاء الافراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمالهم.

### ثانيا: اهداف تمكين العاملين.

يهدف التمكين الى اخراج طاقة العاملين و ارضائهم من خلال:(الداود، 2003، صفحة 21)

1. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
2. الحاجة الى عدم انشغال الإدارة العليا في الأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الاجل.
3. الحاجة الى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية.
4. أهمية سرعة اتخاذ القرار.
5. إطلاق قدرات الافراد الإبداعية والخلاقة.
6. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
7. الحد من تكاليف التشغيل والتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الافراد.
8. إعطاء الافراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.
9. تحديد خارطة طريق للمنظمة وتحديد موقعها ضمن جغرافيا الاعمال في المستقبل.
10. يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.

### الفرع الثالث: مستويات التمكين وابعاده.

#### اولا: مستويات تمكين العاملين.

ان أي عملية تغيير تقوم فيها المنظمات او المؤسسات التربوية تحتاج الى وقت لأنها تتم على مراحل حتى تحقق الغاية المرجوة منها، وبما ان التمكين يمثل استراتيجية هامة للمؤسسة التربوية، لابد من ان تتبناها نظريا وعمليا وبالتالي فهي بحاجة الى وقت لتستطيع التطبيق هذه الاستراتيجية.

ولقد حدد باستور المشار اليه في أربع مستويات يمكن تطبيقها وهي على النحو التالي:

1. المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق بهذه القرارات.

2. المستوى الثاني: في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات ويضع القرارات معتمدا على الاقتراحات ويعلم الفريق بها.
3. المستوى الثالث: يتناقش المدير والفريق في الوضع بشكل منفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ بها، ويعلم الفريق بذلك.
4. المستوى الرابع: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي وبشكل تعاوني بين المدير والفريق. (السويحي، 2010، صفحة 13، 14)

### ثانيا: ابعاد تمكين العاملين.

هناك عدد من المكونات او ابعاد التمكين الإداري وهي تمثل مرتكزات أساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين الإداري، حيث يوجد تباين ملحوظ بين مختلف الباحثين في تحديد هذه الابعاد، وبناء على ذلك فقد تم الابعاد التي يتقاطع عنها عدد كبير من الباحثين وهي على النحو التالي: (دن، 2017، صفحة 95)

- **المشاركة بالمعلومات:** ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لذا فهي تعتبر من الابعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة، وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرارات وفي حل مشاكل العمل، حيث يسهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القادة في نقل أفكارهم واتجاهاتهم بفعالية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل للمعلومة.
- **فرق العمل:** وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفعالية وكفاءة، حيث ان الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على اية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجيع أدائه بشكل جماعي.
- **الحرية والاستقلالية:** ينبغي للمنظمة ان يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية القوة في المنظمة وتشجيع العاملين لديها على الشعور بالقوة والنجاح، من خلال منحهم المزيد من الحرية والاستقلالية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها، اما بالنسبة الى العاملين فانه في نفس الوقت ينبغي ان تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم، بغض النظر عن مدى مساهمة المنظمة في ذلك لأنه اذا لم يكن هناك رغبة من العاملين فان عملية التحول في القوة لن تحصل، إضافة الى ان الافراد الذين يرغبون في سيطرة أكبر يكونون أكثر اندماجا ومتابعة لفرص التمكين.
- **حفز العاملين:** تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بتقويم الأداء، كي لا تمنح الحوافز الالمستحققيها،

وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب ان يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة. (غفانة، 2013، صفحة 13)

- **التدريب:** يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنظم لأجل تعلم المهارات الجديدة. وينبغي للمنظمة ان توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية. كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة. فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة.
- **تفويض السلطة:** ان الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري ان تتم عملية تفويض الصلاحية الى المستويات الإدارية الدنيا، اذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى الى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم. ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية الى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فان هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه الى الثقة والتفويض. (راضي، 2010، صفحة 64)

### الفرع الرابع: متطلبات التمكين وخطواته ومعوقاته.

#### أولا: متطلبات تمكين العاملين.

هناك مجموعة من المتطلبات التي يجب توفرها في البيئة عمل المؤسسة أو في سياساتها التسييرية لنجاح التمكين وهي: (عمر ك.، 2021، الصفحات 10-12)

- 1- **خلق رؤية موحدة:** في مؤسسة تتمتع بالسلطة، يجب على جميع الموظفين الغناء من نفس كتاب الأغنية، بعبارة أخرى، ينبغي للإدارة أن تحدد وتوضح الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية بطريقة تجعل الجمهور والموظفين والبايعين والعملاء يفهمون ما يمكن توقعه من المنظمة. فمحاولة التمكين دون خلق الرؤية مشتركة أولا هو دعوة للفوضى، ويعد الاتصال في جميع الاتجاهات وعبر جميع مستويات الإدارة والموظفين هو المفتاح لخلق رؤية مشتركة، لذلك لا يمكن للإدارة التخلي عن مسؤوليتها في توصيل رؤية، كما يجب على الموظفين بدورهم احتضانها وتملكها.
- 2- **بناء الثقة:** يتطلب تنفيذ عملية التمكين إجراء بعض التغييرات التنظيمية والهيكلية في المؤسسة، ولا يمكن إجراء هذه التغييرات دون إشراك العاملين فيها، الشيء الذي يتطلب وجود ثقة متبادلة بين طرفي عملية التمكين، حيث تساعد الثقة على تقوية روابط والتزام الأفراد بمؤسستهم، مما يزيد من استعدادهم لدعم التغيير بهدف تنفيذ عملية التمكين.
- 3- **التدريب:** إن التمكين بدون تدريب هو وصفة للفوضى، فحرية التصرف تأتي من المعرفة والكفاءة، وكذلك من السلطة والمساءلة، لذلك لا يمكن تمكين الموظفين حتى يكتسبوا المعرفة والمهارة والقدرة والأدوات اللازمة للعمل بكفاءة وفعالية ضمن العمليات والإجراءات الر والتنظيمية القائمة، وهذا يتحقق من خلال التدريب المستمر والموجه، فالهدف من التدريب هو تجهيز الموظفين لحل المشاكل التي تعترضهم بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب دون الرجوع كل مرة للمسؤولين وإضاعة الوقت.
- 4- **توافر المعلومات الجيدة والاتصال الفعال:** تعتبر المعلومة العنصر الرئيسي الذي يعتمد عليه الموظف لاتخاذ القرارات الرشيدة وحل مختلف مشاكل العمل، والمعلومة الجيدة هي المعلومة الصحيحة والمتجددة والتي تصل بين أيدي الموظفين في الوقت المناسب،

فبدون توفر المعلومات لا يمكن للعامل التصرف بحرية لأنه يفقر للمعلومة التي تمنحه ثقة التصرف الصحيح دون أي خوف أو تردد أو تأخير.

ويسمح الاتصال الفعال للمسؤولين بإيصال رؤية وأهداف المؤسسة بشكل واضح الأمر الذي يسمح للعمال الذين تم تمكينهم بحرية التصرف واتخاذ القرارات التي تتوقف مع توجه العام للمؤسسة دون الرجوع في كل مرة للإدارة العليا وإضاعة الوقت والفرصة المتاحة.

**5- فرق العمل:** يمثل استخدام فرق العمل مستلزما أخرى من متطلبات تمكين، فحتى تتوفر للمرؤوسين القدرة على ابدأ الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب إن يكونوا على وعي وتفاهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين في المنظمة ككل. وأفضل وسيلة لتكوين ذلك الإدراك هو إن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقدراتهم أفضل من الفرد الذي يمل منعزل، وفي هذا الصدد تؤكد الدراسة (John &AL، 2006) على إن المنظمة المعاصرة يجب إن تعمل على إعادة تصميم العمل بما يهيئ لبروز فرق العمل بشكل فعال.

حسب (عمر، 2020) تؤكد دراسة (Besterfield & AL، 2003) أن من بين أهم لأسباب التي تستدعي استخدام فرق العمل أنها توفر سهولة ومرونة في الاتصال المباشر بين الأعضاء، مما يساعد على الوصول إلى الحلول الناجحة والمقبولة من قبل الجميع في وقت قصير، كذلك يمكن أن يكون انجاز المجموعة أعلى من مجموع الانجاز الفردي للأعضاء، ويعزى ذلك إلى التنظيم والتعاون والتكامل بين الأعضاء.

### ثانيا: خطوات تمكين العاملين.

المنظمات التي تفكر ف تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تفهم بأن تبني التمكين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل، فقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل، وحدد Bowen and Lawler (1992) ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج. وأوصى (Ford and fottler 1995) أيضا بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين " فالأسلوب التدريجي يركز أولا على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقا أشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة "، وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين لتخلي عن السلطة. ونقترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين: (عمر ك.، 2021، الصفحات 8-9)

### الخطوات الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، توضح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين. لتبني التمكين أسباب مختلفة، وهل السبب؟

- تحسين خدمة العملاء.
- رفع مستوى الجودة.
- زيادة الإنتاجية.
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.

### • تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأيا كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، والمزايا التي سيتحصلون عليها من خلال تنفيذ عملية التمكين.

### الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. حسب (عمر، 2020) فقد أشار (Kizilos 1990) أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في الخلي أو التنازل عنها، بالإضافة لضرورة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق، فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرّب للعاملين وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

### الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدرء عادة لا يجذبون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، كما يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

### الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، لذلك يجب العمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

### الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكن يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات فضل للمنظمة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على فهم كيف أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

### الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

### الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

### الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك لأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

### الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكين. فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير المهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة، حيث يمكن أن يحصل لأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.

### الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبنى للتمكين سيتضمن تغيير، فأنا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

### ثالثا: معوقات التمكين

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحذ من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين ، ومن تلك المعوقات ما يلي:(عفانة، 2013، صفحة 19،20)

- البناء التنظيمي الهومي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان السلطة.
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.

- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب التطوير الذاتي.
- عدم الثقة الإدارية.
- اختلال في أهداف كل من الإدارة والعاملين.

حسب (عفانة) أن Forrester (2000) يرى أن أهم معوقات التمكين تمكن فيما يلي:

- عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع تلك لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.
- المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار التفويض للتمكين.
- تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخرى برغم اختلاف ظروف كل منظمة.
- عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.

### المطلب الثاني: الأسس النظرية حول الرضا الوظيفي.

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

### الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

قد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين اذ يشير كثير من الباحثين الى ان العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي الا انه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف او مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع الى ارتباطه بمشاعر الافراد في المواقف المختلفة، حيث ان النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو اما ان يكون راضيا عن عمله واما ان يكون غير راضي عن هذا العمل.(عمر د،، 2015، صفحة 8،10)

### أولا: تعريف الرضا الوظيفي.

قد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهنالك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال: ان الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات و التوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة و الولاء و الانتماء للعمل

## الفصل الاول: .....الادبيات النظرية والتطبيقية (الدراسات السابقة)

ومع العوامل و المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية ذات العلاقة وفي تعريف اخر يشير بلوك الى ان الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وادارته.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة مجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج ونتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل او ضيق.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح اثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وان الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.

وعليه فأن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل، موظف) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته وورغباته وتوقعاته في بيئة عمله.

### ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي.

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لان معظم الافراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان ان يبحثون عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما ان هنالك وجهة نظر مفادها ان الرضا الوظيفي قد يؤدي الى زيادة الإنتاجية ويزداد عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسة والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع. (عمر د، 2015، صفحة 11،13)

ومن الأسباب التي تؤكد على أهمية الرضا الوظيفي ما يلي:

- ✓ ان ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي الى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- ✓ ان ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي الى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- ✓ ان الافراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- ✓ ان الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون اقل عرضة لحوادث العمل.
- ✓ هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك الى زيادة الإنتاج.

### ثالثا: أنواع الرضا الوظيفي.

حسب معروف هوارى صنف Ginsberg الرضا الوظيفي الى ثلاثة أنواع: (هوارى، 2017، صفحة 24)

**الرضا الداخلي:** ينبع من مصدرين، الأول المتعة النابعة عن انهماك في نشاط العمل والثاني احساسه بالإنجاز ومن احساسه بقدراته من خلال الإنجاز.

1. **الرضا المصاحب:** هو ناتج عن الشروط النفسية المؤسسية التي تصاحب عمل الفرد.

2. الرضا الخارجي: وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمة واهدفه.

الفرع الثاني: ابعاد الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه وطرق قياسه.

أولا: ابعاد الرضا الوظيفي.

بحث العديد من الكتاب والباحثين والمتخصصين في العناصر التي يشملها الرضا الوظيفي معتمدين في ذلك على اتجاهات مختلفة، فمنهم من اعتبر درجة الرضا العام التي يشعر بها الفرد تجاه عمله في محصلة الرضا عن العناصر الفرعية التالية: الأجر، محتوى العمل، فرصة الترقية، نمط الإشراف، جماعة العمل، ظروف العمل المادية، وآخر حدها في: عوامل تتعلق بقدرات ومؤهلات ومهارات العاملين، عوامل تنظيمية تتعلق بظروف العمل، وعوامل بيئية تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة على العمل والعامل. ويعتبر مؤشر وصف الوظيفة (Job Description Index) من أكثر المقاييس استعمالا لقياس الرضا الوظيفي ويتكون من خمسة أبعاد، وتتمثل في: (قده و بوبكر لعروبة، 2020، صفحة 801:800)

- ✓ **محتوى العمل:** إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا لديه، وذلك من خلال درجة تنوع المهام، ومدى حرية الفرد في ممارسة مهامه من حيث الطرق والوقت، ودرجة استخدام الفرد لكامل قدراته وكذا خبرات النجاح الفشل في عمله.
- ✓ **الأجر:** يمثل مصدر إشباع للحاجات الفردية ويمتد أثره ليعطي الشعور بالأمن ويرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لعرفان المنظمة لأهميته، وفي حالات أخرى يستخدم الأجر لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال تبادل المجاملات مع الآخرين.
- ✓ **فرص الترقية:** يعتبر طموح الفرد عاملا محددًا لأثر فرص الترقية على الرضا، فإذا كان طموحه في الترقية أكبر مما هو متاح في الواقع كل رضاه عن العمل. وإذا كان طموحه اقل مما هو متاح في الواقع زاد رضاه عن العمل.
- ✓ **الإشراف:** فالمشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه بمساندته وتفهمه لأفكارهم وسعة صدره عند حدوث أي أخطاء من جانبهم، فان ذلك سيساعد في اكتسابه لولائهم وجعلهم أكثر حرصا على العمل وتحقيق أعلى النتائج.
- ✓ **جماعة العمل:** كلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل، يحقق مدافع متبادلة بينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن العمل، وكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين يشعره بالتوتر والقلق كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد وعقبة في تحقيق أهدافه.

ثانيا: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

من العوامل التي اثبتت الدراسات ان لها تأثير على درجة رضا الافراد هي العوامل الاتية:(فلمبان، 2008)

1. عوامل شخصية: مثل السن، مستوى التعليم، أهمية العمل بالنسبة للعامل والمستوى الإداري للتوظيف والحالة الصحية والمزاجية والسمات الشخصية وهذه العوامل جميعها ذات أثر بالغ على رفع رضا الفرد.

2. عوامل متعلقة بظروف العمل: مثل نوع العمل، طبيعة ومهنته كعامل روتيني او متنوع، ابتكار او عادي، والامن، والتقدير في العمل، الاجر والراتب والرئيس وزملاء العمل وساعات العمل.

وفيما يلي توضيح لتأثير بعض هذه العوامل على الرضا الوظيفي:

- لقد أظهرت بعض الدراسات انه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين السن وبين درجة الرضا الوظيفي، اذ انه كل ما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضائه عن العمل، وكلما تمسك به واستقر فيه.
- اما بالنسبة لمستوى التعليم وتأثيره على رضا الفرد فقد بينت بعض البحوث ان العامل الأكثر تعلما يكون اقل رضا عن عمله من العامل الأقل تعلما حيث تكون طموحات الأول مرتفعة عن الآخر الذي يكون في العادة قانعا بعمله راضيا به.
- بالنسبة للمستوى الإداري وجد من خلال الدراسات ان العاملين الذين يحتلون مناصب إدارية مرتفعة يكون رضاهم الوظيفي اعلى من هؤلاء الذين هم اقل منهم في المستوى الاداري. اما من حيث المستوى الوظيفي فتشير الدراسات الى ان كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد زاد رضاه الوظيفي، نظرا لما تتضمنه الوظائف العليا من اشباع لمختلف حاجات الفرد، بينهما في المستويات الوظيفية لدينا تلعب الحاجات المادية دورا أكثر أهمية في تحديد الرضا الوظيفي.
- كذلك وجد انه كلما كان العمل هو مركز حياة العامل central life interest اي انه مهم جدا بالنسبة له من اجل معيشته اسرته، كلما كانت درجة الرضا لهذا العامل عن العمل أكثر من درجة رضا العامل الذي يعتبر مهما بالنسبة له.
- وهناك عوامل مهنية ترتبط بالرضا الوظيفي، والعوامل الغالبة في هذه الناحية هي: (الاجر، زملاء العمل، نوع العمل والترقي).

ويلاحظ انه يصعب على الإدارة التحكم في العوامل الشخصية في محاولة لرفع مستوى الرضا الوظيفي للأفراد. اما بالنسبة لتأثير ظروف العمل على رضا العاملين فقد أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة طردية قوية موجبة بين الراتب والرضا الوظيفي أي انه كلما زاد الراتب كلما زاد الرضا للأفراد كذلك بين العلاقات بالرئيس والزملاء والمشرفين وبين الرضا الوظيفي فكلما كانت العلاقة جيدة كلما اتفع مستوى الرضا للفرد، وعليه يمكن الإدارة ان تلعب دورا مهما في تعديل هذه العوامل او بعضها من اجل رفع درجة الرضا الوظيفي للعاملين.

وحسب (ايناس فؤاد) حدد (عبد الخالق) العوامل التي ترتبط بالرضا الوظيفي على النحو التالي:

1. عوامل ذاتية: تتعلق بقدرات ومؤهلات ومهارات العاملين.
2. عوامل تنظيمية: تتعلق بسياسة التعليم وظروف وشروط العمل.
3. عوامل بيئية: تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة على العمل والعامل.

وحسب (ايناس فؤاد) انه قد أشار(النمر) الى اهم العوامل التي تؤدي الى الرضا عن العمل وهيكل اتي:

- الراتب.
- الترقية.

- الامن.
- الاحترام والتقدير.
- جماعات العمل.
- نمط الاشراف.
- الحرية المتاحة في العمل.
- العلاوات والبدلات والمكافأة.

### ثالثا: أساليب قياس الرضا الوظيفي.

حسب (السويحي) أورد (عبد الباقي) عدد من الأساليب التي يمكن استخدامها لقياس الرضا الوظيفي وضعها المهتمون في هذا المجال وهي:(السويحي، 2010، صفحة 23)

1. المقاييس الموضوعية، حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل معدل الغياب، ومعدل ترك الخدمة ومعدل الحوادث في العمل، ومعدل الشكاوى، ومستوى إنتاج الموظف.
2. المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين وذلك باستخدام وسائل مثل الاستبانة التي تضم مجموعة من الأسئلة خاصة بالرضا الوظيفي او باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة

### المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي.

اصبحت الحاجة الى توفير أساليب إدارية تبعث الثقة وتخفف من معاناة الموظفين أكثر من ضرورة فسارت جل المنظمات في هذا المنهج من خلال تمكين موظفيها، فتمكين اليوم أصبح من اهم الأساليب الإدارية والاختيارات الناجحة التي تعتمد عليها المؤسسات في فرض واقع جديد يعطي لهذا المورد الاستراتيجي مكانه لم تكن موجودة من قبل ولا تقف هنا فحسب بل تتعدى ذلك الى تحقيق الرضا الوظيفي لذي عاملها والذي سوف يحدث بقضاء على كل المعضلات في طريقهم والهدف منكل ذلك تعظيم الاستفادة من ثلاثتهم الشهيرة: القدرة، المهارة، الموهبة.

هناك بعض العوامل المتعلقة بالوظيفة او المنظمة والتي لها علاقة بموضوع التمكين وتساعد على تفسير أهميته في تحقيق الرضا الوظيفي وهي كالتالي:(ديب، 2019، صفحة 148،149)

1. المشاركة في اتخاذ القرار: تعد المشاركة في اتخاذ القرار من أكثر الموضوعات التي تم بحثها على تحسين الرضا الوظيفي كما انها تعد من دعائم عملية التمكين.
2. التغذية المرتدة بالمعلومات: تعد التغذية المرتدة بالمعلومات وكذلك المعلومات من دعائم عملية التمكين ولها أثرها على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، حيث ان المديرين الذين يشاركون معلومات المنظمة مع العاملين ويمدون العاملين بتغذية مرتدة عن مدى تقدمهم في تحقيق الأهداف يرتفع لديهم الرضا الوظيفي، كما تزداد ثقتهم في الإدارة.

3. **نمط الاشراف:** تشير العديد من الدراسات الى ان نمط الاشراف او القيادة يؤثر بدرجة كبيرة في رضا العاملين، حيث ان نمط الاشراف الذي يهتم بمشاعر الافراد العاملين يؤدي الى مستويات اعلى من الرضا الوظيفي ولكن ليس بالضرورة زيادة الإنتاجية.
4. **فرق العمل:** تعد فرق العمل قاسما مشتركا في العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، وتمت دراسة اثارها المختلفة على العاملين فيها لمعرفة ايجابياتها وسلبياتها، ان فرق العمل تعد مصدرا قويا للرضا الوظيفي عندما يكون هناك تشابه ملحوظ بين أعضاء الفريق في القيم الشخصية والاتجاهات لأنه يؤدي الى تخفيض الاحتكاك اليومي بين أعضاء الفريق.
5. **العمل ذاته:** ركزت العديد من الدراسات على دور العمل كمحدد للرضا الوظيفي، وتشير العديد من الدراسات الى ان هناك ثلاث خصائص أساسية في العمل تعد من اهم مصادر الرضا الوظيفي وهي: السيطرة على طرق العمل استخدام المهارات والامكانيات، التنوع.

## المبحث الثاني: الاسس التطبيقية (الدراسات السابقة)

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

### المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين والرضا الوظيفي معا.

1) دراسة (باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة)، بعنوان: أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي "دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت - ولاية ورقلة"، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2015/07.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت، ولقد استخدم في هذا البحث المنهجي الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة للإجابة على التساؤلات وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل في عمال مؤسسة مطاحن الواحات تقرت، بحجم عينة نهائي قدرها 84 استبانة، توصلت الدراسة إلى النتائج أهمها: وجود اثر ذي دلالة إحصائية لجميع متغيرات التمكين (تفويض السلطة، تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، تحفيز العاملين) على الرضا الوظيفي، عدم رضا العاملين عن الترقية وعن علاقتهم برؤسائهم، وعن الراتب. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي.

2) دراسة (قريشي محمد. سبتي لطيفة) بعنوان دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، جامعة بسكرة محمد خيضر، مجلة الاقتصاد والتنمية\_ مخبر التنمية المحلية المستدامة\_ جامعة لمدينة. العدد 4، جوان 2015:

تناولت هذه الدراسة دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة، وهدفت الى التأكيد على أهمية التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة السابقة الذكر وتوضيح العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة لجمع البيانات وقد وزعت على عينة بلغ حجمها (150) فرد، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (139) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز، التدريب، فرق العمل)، إذ توصلت الدراسة أن التمكين الإداري يفسر (52%) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، كما أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير (الجنس) والمتغير (التمكين الإداري).

3)- دراسة (احمد دن) بعنوان أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة. المركز الجامعي تندوف- الجزائر. مجلة مجاميع المعرفة- رقم 05. عدد أكتوبر 2017:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة بالجزائر، ولتحقيق الهدف استخدم المنهج الوصفي التحليلي، تم جمع البيانات عن طريق أداة الاستبيان الذي وزع على الأساتذة والإداريين بحجم عينة نهائي قدره 24 من اجل معرفة تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، التأثير) وبين الرضا الوظيفي.

4) دراسة (بالساسي زاكي، شريفية سمية)، بعنوان: أثر التمكين على الرضا الوظيفي "دراسة عينة من المؤسسات بولاية الوادي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2019.

هدفت الدراسة إلى تبيان أثر التمكين على الرضا الوظيفي وكذا تحليل العلاقة بينهما لدى عينة من مؤسسات الوادي. حيث اعتمدت الدراسة منهجا وصفيًا وبالاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الممثل في العاملين ببعض المؤسسات الخدمية العمومية الناشطة في ولاية الوادي، وقد بلغ عدد المستجوبين 120 فردا استرجع من طرفهم 108 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ولإغراض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها توفر التمكين لدى العينة محل الدراسة، يوجد أثر للتمكين على الرضا الوظيفي لدى عينة من مؤسسات ولاية الوادي بمساهمة لغت 20% في التغييرات التي تحدث على الرضا الوظيفي، كذلك أظهرت الدراسة أن المشاركة، الاندماج والالتزام في المؤسسات يؤثر على الرضا الموظفين وخلصت إلى نتيجة مفادها وجود علاقة ايجابية بين التمكين والرضا الوظيفي.

الدراسة الأجنبية:

1/ دراسة Vandana Singh؛ Surekna Rana بعنوان: Employee Empowerment and Job Satisfaction: An Empirical in IT Industry 2016

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

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

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي.

1) دراسة (مولاي مصطفى سارة)، بعنوان الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة- جامعة يحي فارس- المدية، العدد 06/جوان 2016:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على رضا العاملين الإداريين في قطاع المصارف، وإبراز دور الرضا الوظيفي ومدى ارتباطه بالأداء ورفع مستوياته، وذلك من خلال تحديد مجموعة من المتغيرات لبيان ذلك التأثير ومن أجل الوصول إلى هدف الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية من المصارف العمومية (الوكالة العاملة بمدينة المدية)، حيث بلغت العينة 75 عاملا، واعتمد التحليل باستعمال برنامج Spss لقياس آراء العاملين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة مدركين للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والآثار الناتجة عنه. توصلت الدراسة إلى النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء العاملين، يؤثر كل من أهداف أداء المصرف، يؤثر كل من التقدير الذاتي وإشباع الحاجات على الرضا الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة، يوجد أثر للثقافة على الرضا الوظيفي.

2) دراسة (صابر بن عيسى)، بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية "دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية- بسكرة، شهادة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي، جامعة محمد خيضر- بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وجودة الحياة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، وكان مجتمع الدراسة أساتذة التربية البدنية والرياضية لطور الثانوي بولاية بسكرة، واستخدام الباحث طريقة الحصر الشامل أي أنه أخذ جميع مفردات المجتمع والبالغ عددهم ب 124 أستاذ، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية، (Spss 20)، توصلت نتائج الدراسة كالاتي: وجود علاقة ارتباطية بين رضا أساتذة التربية البدنية والرياضية عن وظيفتهم وجودة الحياة، توجد علاقة ارتباطية بين رضا أساتذة التربية البدنية والرياضية عن (النمو المهني والتقدم الوظيفي) وجودة الحياة، توجد علاقة ارتباطية بين رضا أساتذة التربية البدنية والرياضية عن علاقتهم بالعاملين وجودة الحياة.

3) دراسة (خالد علي سعد الحوتي)، بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية أداء العمل في الإدارة الحكومية" دراسة تطبيقية على مديري المدارس العامة بمدينة بنغازي، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد، مارس 2018.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وفاعلية الأداء في الإدارة الحكومية لدى مديري المدارس العامة بمدينة بنغازي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي، للعام الدراسي 2015/2016، حيث بلغ عدد أفراد العينة نحو (79) مديرا ومديرة، وكذلك (329) معلما ومعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة من خلال استمارة الاستبيان، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) لمعالجة استمارة الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الدراسية كالآتي:

- إن درجة فاعلية الأداء لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي كانت مرتفعة جدا.

إن الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي قيد الدراسة كانت متوسطة.

4) دراسة (مالك يوسف مالك بخيت، عبد القادر محمد خير عبد القادر)، بعنوان الرضا الوظيفي للعاملين بوزارة التنمية الاجتماعية بولاية الخرطوم- دراسة وصفية بوزارة التنمية الاجتماعية، جامعة أم درمان الإسلامية- الخرطوم (السودان)، مجلة الإبراهيمي للآداب والعلوم الإنسانية، رقم المجلد 5، العدد 2 جوان 2023:

هدفت الدراسة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بوزارة التنمية الاجتماعية ولتحقيق أهداف الدراسة أتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (500) عامل وعاملة، وتم اختيارهم بطريقة عينة الصدفة، وتم استخدام مقياس الرضا الوظيفي من إعداد أنوار حمزه، وبعد جمع البيانات تم تحليلها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تميز مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة محل الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير النوع، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي للعاملين تبعاً لمتغير العمر والمؤهل العلمي.

-

الدراسة الأجنبية:

1) دراسة كل من (Alamdard Hussain Khan Muhammad Aleem) بعنوان: **Impact of Job Satisfaction on employee turnover: An empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan:**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة محددات دوران العمل في القطاع الصحي بباكستان وعلاقة الرضا الوظيفي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهذا باستعمال استبانة والتي تم توزيعها على عينة مكونة من 200 موظف شملت الأطباء، وكذا الإداريين في قطاع الصحة نتائج المتوصل إليها:

- وجود أثر إيجابي ومعنوي بين كل من: الرتب، الترقية، ظروف العمل، طبيعة العمل على الرضا الوظيفي.

- وجود أثر سلبي ومعنوي بين كل من: الراتب، الترقية، ظروف العمل وطبيعة العمل على دوران العمل.

### المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة التمكين.

1) دراسة (برني لطيفة)، بعنوان التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة، جامعة بسكرة\_ الجزائر، أبحاث اقتصادية وإدارية العدد الخامس عشر جوان 2014:

هدفت هذه الدراسة الى تبيان طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والتمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة. ولتحقيق اهداف الدراسة تمت تصميم استبانة وتم توزيعها على عينة من مجتمع الدراسة المتمثلة في مختلف العيادات والمصحات الاستشفائية الخاصة في ولاية بسكرة، وقد استرجع 59 استبانة قابلة لتحليل. وقد تم التوصل الى ان مستوى التمكين الإداري والنفسي لدى العاملين في هذا القطاع كان كبيرا، غير ان العلاقة بين المتغيرين وابعادهما من خلال نتائج الارتباط كانت رغم انها كانت موجبة وموجودة عند مستوى دلالة اقل من 1% و5%، غير انها ضعيفة نوعا ما. كما تم التوصل الى ان القدرة التفسيرية للنموذج كانت 31,4% أي ان متغيرة التمكين الإداري تفسر ما مقداره 31,4% من تباين الحاصل في التمكين النفسي، لكن التأثير الذي كان للتمكين الإداري على التمكين النفسي ترجم فقط في بعدي الفرص والقوة الرسمية، بعد الدعم اثبت انه لا يساهم في تفسير النموذج في هذا القطاع.

2) دراسة (د. طيب بن عون، أ. حسينة طالب) بعنوان التمكين الإداري وأثره في التعلم التنظيمي\_ دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط\_ جامعة الاغواط- الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، العدد 01 السنة 2019:

هدفت الدراسة لتعرف على أثرا لتمكين الإداري بأبعاده على التعلم التنظيمي لدى عينة من العاملين بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير النموذج وفقا لإشكالياتها باستناد إلى الدراسات السابقة في هذا المجال إذ تم توزيع استبانة على عينة قوامها (45) مفردة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي Spss لتحليل بياناتها. وقد توصلت النتائج الى عدم وجود أثر معنوي لمشاركة المعلومات والاستقلالية وحرية التصرف في التعلم التنظيمي، ووجود أثر معنوي لفرق العمل في التعلم التنظيمي، كما أوصت الدراسة بتبني أبعاد التمكين الإداري ضمن استراتيجية المؤسسة للموارد البشرية، بالإضافة إلى تعزيز التعلم التنظيمي وتوفير المناخ الملائم لذلك.

3) دراسة (كواديك حمزة)، بعنوان دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون (حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في قطاع الخدمي)، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 04 العدد 01 جوان 2021 ص: 125-140:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مساهمة تمكين العاملين في تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة الى الزبائن بهدف كسب رضاهم وولائهم، حيث تم الاعتماد على تجارب رائدة لمؤسسات خدمية انتهجت أسلوب تمكين العاملين بهدف تحقيق جودة الخدمات المقدمة الى الزبائن، ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب في هذه الدراسة. توصلت هذه الدراسة الى ان تطبيق أسلوب تمكين العاملين يعطي طابعا مميزا في قطاع الخدمات، لان العامل في قطاع الخدمات يكون على احتكاك مباشر مع الزبون، وبالتالي فاذا كان العامل له صلاحيات واسعة فان هذا سينعكس إيجابا على أدائه وهذا بدوره سينعكس على رضا الزبون عن الخدمات المقدمة. اوصت هذه الدراسة الى ضرورة تفعيل أسلوب تمكين العاملين في المؤسسات الخدمية، وكذلك تحسين جانب الملموسية كتحسين مظهر المؤسسة وتحسين أماكن الاستقبال ومكاتب العاملين والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات.

4- دراسة (شونوف صادق. بورزق أسامة) بعنوان تأثير التمكين الإداري على الابداع التنظيمي في اتصالات الجزائر بالأغواط جامعة وهران - الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، ص 294-307، السنة 2022:

هدفت الدراسة للتعرف على مدى تأثير التمكين الإداري على الابداع التنظيمي، وشملت عينة الدراسة (38) عامل من اتصالات الجزائر بالأغواط، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد. وقد تم تصميم استبانة وتم توزيعها على 38 عامل من بين 240 عامل وتوصلت النتائج الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الابداع التنظيمي فيما يتعلق ببعد الاتصال الفعال. لا يتحقق الابداع التنظيمي لدى عمال المؤسسة، وذلك ما عكسه اتجاه معظم افراد العينة نحو الحياد. أظهرت نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بتفويض السلطة والتدريب والتحفيز عدم صحتها، بالرغم اتجاه إجابات غالبية افراد العينة اتجهت نحو الموافقة على تفويض السلطة، كما ان اتجاه إجابات غالبية افراد العينة اتجهت نحو الحياد على التدريب والتحفيز، بينما أظهرت نتائج الفرضية المتعلقة بالاتصال الفعال صحتها كما ان إجابات غالبية افراد العينة اتجهت نحو الموافقة عليه.

#### الدراسة الأجنبية:

دراسة (ديمركيران وتاسكايا) بعنوان العلاقة بين تمكين الموظفين والاجهاد التنظيمي مع وجهات نظر العاملين في أحد المستشفيات العامة في تركيا، 2016:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين تمكين الموظفين والاجهاد التنظيمي مع وجهات نظر العاملين في أحد المستشفيات العامة في تركيا، حيث تم تصميم استبانة وتم توزيع هذه الاستبانات على 140 موظف يعملون فيه، وتوصلت نتائج الدراسة الميدانية الى ان درجة تمكين الموظفين المشاركين كانت في مستوى معتدل، وان درجة الاجهاد التنظيمية كانت عالية، كما وجدت علاقة سلبية وكبيرة بين تمكين الموظف ومصادر التوتر بهيكل المهام، وهيكل السلطة، وهيكل الإنتاج، وهيكل التجميع، والبنية الثقافية.

#### المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة

#### جدول رقم (1-2): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات سابقة

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	
تهدف هذه الدراسة للتعرف على اثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية- تقرت	تهدف اغلب هذه الدراسات للتعرف على اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في مؤسسات مختلفة	من حيث المتغيرات
تناولنا في دستنا (60)عينة من بين الإداريين والعاملين لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -	ركزت مختلف الدراسات على عينات مختارة أي موجهة إلى العاملين من مؤسسات مختلفة	من حيث العينة

## الفصل الاول: .....الادبيات النظرية والتطبيقية (الدراسات السابقة)

الوكالة التجارية - تقرت		
اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، معتمدين على الاستبانة، كأداة لتحقيق هدف دراستنا	معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، معتمدين على الاستبانة	أدوات التحليل والمنهج المستعمل
تمت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية - تقرت	تمت في بيئات مختلفة في فترة ما بين (2014-2023)	من حيث الزمان والمكان
استهدفت الدراسة القطاع العمومي، حيث درست على عينة من مؤسسة اتصالات الجزائر- الوكالة التجارية - تقرت	تمت اغلب الدراسات مؤسسات عمومية من ناحية القطاع	من حيث نوع القطاع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الجدول السابق نجد أن:

**1- من حيث المتغيرات:** لقد تناولنا في دراستنا ستة أبعاد للتمكين ولهذا تكون متشابهة مع اغلب الدراسات السابقة، ولقد اتفقت مع اغلب الدراسات السابقة.

**2- من حيث الأهداف:** تتشابه الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات من حيث الهدف في كونها تهدف الى:

- التعرف على أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي.
- التعرف على العلاقة ما بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي.
- التعرف على أكثر بعد من أبعاد التمكين يحقق الرضا الوظيفي.

**3- من حيث منهج الدراسة:** تتميز المنهج المتبع في الدراسات السابقة بكونها وصفا تحليليا في اغلبها مما يتفق مع دراستنا الحالية.

**4- من حيث أداة الدراسة:** تشابهت دراستنا الحالية مع العديد من الدراسات في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة مع إجراء بعض المقابلات، وذلك للدور الهام الذي تلعبه هذه الأداة في الحصول على نتائج مرضية وجيدة في وقت أقصر.

**5- من حيث عينة الدراسة:** تشابهت اغلب الدراسات السابقة مع دراستنا في مجتمع الموظفين في القطاع العام والخاص، فقد تنوعت الدراسات السابقة في مؤسسات اقتصادية وخدمية، واغلبها كانت في القطاع العام.

وقد اقتصرت دراستنا على عينة مجتمع موظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر- الوكالة التجارية - تقرت.



## خلاصة الفصل الأول:

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

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

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

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

## تمهيد:

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

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر -الوكالة التجارية- تقرت.

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

### المطلب الأول: مدخل للمؤسسة محل الدراسة

سنمر بإسهاب إلى مراحل التي مرت بها مؤسسة اتصالات الجزائر إلى قرار إنشائها ثم أهم المحطات عرجت عليها بالإضافة إلى أهدافها ثم تعريف بالمديرية العملية تقرت.

### الفرع الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

#### 1- تاريخ اتصالات الجزائر:

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م، بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر"، وثنائهما بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001م بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات " VSAT" وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004م، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005م، وذلك في

ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

## 2- قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، اذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003م.

### 01-جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر:

جانفي 2003م، كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003م لكي تبدأ الشركة في إتمام مشاورها الذي بدأت منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى، والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

### تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب (99) عام، وبرأس مال عمومي قدر ب 115.000.000.000.000 دج، هي ملك لدولة بنسبة 100%، ومفيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 83B0200180 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية بالجزائر العاصمة، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزيائنها، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01م وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيات الإعلام والاتصالات: الجودة والفعالية ونوعية الخدمات. رغبة منها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت.

لها مواقع متعددة ومديريات عملية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، وكانت تعمل تحت وصايتها 08 مفوضيات إقليمية، وهي: الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة.

إلى أن جاء في بداية عام 2017 قرار إلغاء مفوضيات إقليمية وإقليميات التي تعمل معها في نفس الولاية على أن يتم ضم كل العتاد التابع لها بالإضافة إلى المراكز الجهوية وهذا التغيير التنظيمي أدى إلى استحداث مراكز جديدة وهذا نتيجة إلى دمج مراكز مع بعضها أو إلغاءها نهائيا نتيجة لتكنولوجيا الجديدة وتخلي مؤسسة على كوابل النحاسية واستبدالها بالألياف البصرية وتقنية MSON بالإضافة إلى تقنية FTTH ذات التدفق العالي للإنترنت.

### الفرع الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:

- 1- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.
- 2- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
- 3- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- 4- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير المؤسسة للإعلام في الجزائر.
- 5- تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه.
- 6- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة..... الخ.
- 7- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

### المطلب الثاني: المديرية العملية للاتصالات الجزائر

#### الفرع الأول: نشأة المديرية:

وفق قرار المديرية العامة رقم 2023/02 بتاريخ 02 جانفي 2023 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر تم تأسيس المديرية العملية للاتصالات تفرقت، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 01 جانفي 2023، وذلك ضمن استحداث العشر ولايات الجديدة بالجنوب.

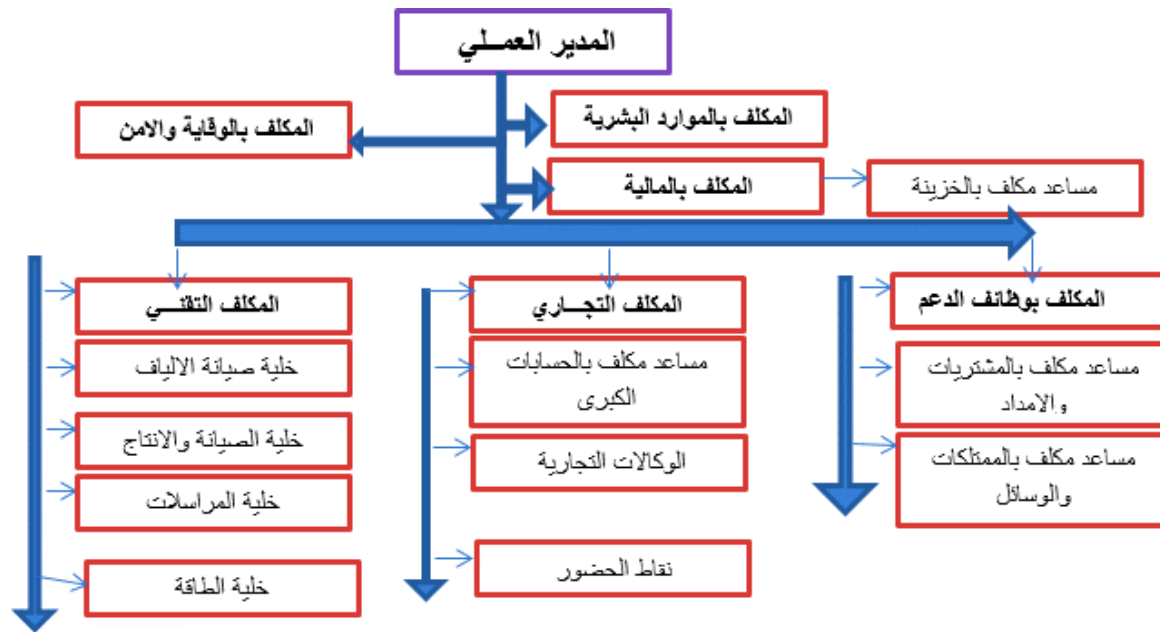
- **الموارد البشرية في المؤسسة:** تتركز مهام مصلحة الموارد البشرية وهو تجمع مختلف المهام العامة والمعروفة في الإدارة والمتمثلة في تهيئة الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ومكافأهم على جهودهم ويمكن حصر هذه المهام فيما يلي:

- العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادمين على العمل والراغبين فيه مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم.

## الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي

شكل الهيكل التنظيمي لمديرية تفرقت لاتصالات الجزائر

الشكل رقم (1-2) الهيكل التنظيمي لمديرية تفرقت لاتصالات الجزائر



المصدر: المديرية العمليّة للاتصالات تفرقت

## الفرع الثالث: التعرف على الوكالة التجارية تفرقت

### • التعرف على مصالح الوكالة التجارية.

وتتضمن الوكالة التجارية مصالحتين حيث تتمثل فيما يلي:

1- مصلحة الزبائن:

الواجهة الأولى للاتصالات الجزائر على مدى المحلي تعتبر هذه المصلحة أهم المصالح في الوكالة، كونها المصلحة التي تتعامل وبصفة مباشرة مع الزبون مهما كان نوعه سواء كان زبون أو شخص عادي مؤسسة عمومية أو مصلحة عمومية، فعلى مستوى هذه المصلحة نجد عدة خدمات منها:

- الإجابة على كل تساؤلات الزبائن وإعلامهم لكل خدماتها. كذلك نجد انه في حالة كون الزبون لا يملك خط هاتفي فان هذا الأخير على مستوى الوكالة مكلف بفتح خط هاتفي يتكون من:  
طلب خطي موجه لمدير الوكالة التجارية مع توضيح العنوان.  
نسخة مصادق عليها من بطاقة الهوية.  
وصل الكهرباء أو وصل الماء أو عقد الملكية.

وفي حالة ما كان الزبون عبارة عن مؤسسة اقتصادية ذات نشاط تجاري أو شخصي يمارس نشاط فان الطلب يرفق بنسخة من السجل التجاري ويكون الطلب محتويا من طرف مدير هذه المؤسسة.  
ومن العمليات التجارية في الوكالة.

ABONNE NOUELEA : المشترك الجديد وهي عملية ضرورية ليصبح الزبون الجديد مشتركا عاديا.

SUSPENSSION : توقف مؤقت للخط الهاتفي.

TRANSFER : تحويل الخط الهاتفي الخارج الولاية.

TRANSFERT LOCALE : تحويل داخلي للخط الهاتفي/داخل الولاية/

CESSION : تنازل عن الخط الهاتفي من شخص لأخر.

RESILIATION : توقف نهائي للخط الهاتفي.

وأیضا تعمل هذه المصلحة على:

- استقبال الزبائن وإرشادهم.
- استخراج فواتير الهاتف والانترنت.

3- المصلحة التجارية والمالية:

وهي تعمل كمكمل ومراقب للقسم الأول وهي الدرجة الثانية بعد مصلحة الزبائن وتقوم بمهامها عبر عدة عمليات مالية وتجارية وهي:

أ- التحصيل ENCAISSEMENT: تتم على مستوى أمين الصندوق عن طريق الفواتير الخاصة بالزبائن حيث تكون مدة الاستهلاك لكل زبون مقدرة بشهرين في كل فاتورة BIMESETRELI وتسد في الشهر الموالي اذان نجد 06 فواتير في العام الواحد

كذلك فيها بعض فئات معينة من الزبائن منهم العاديين / الصنف A // ABONNES ORDINAIR / الحسابات الكبرى  
GRANDS COMPTE كالبنوك والمؤسسات الاقتصادية والزبائن المتعامل معهم.

والمصالح العمومية SERVICES PUBLIC كله يستدرج تحت الصنف C اما الصنف B فهو خاص بالأكشاك المتعددة الخدمات  
KMS والهواتف العمومية بالإشارة الى ان فاتورة هذا الصنف تكون كل شهر أي في العام نجد 12 فاتورة ازدواجية الدفع.

ب- التحصيلات RECOUVREMENTE تكون هذه العملية على النحو التالي:

فواتير التعبئة الخاص بالإنترنت ADSL

فواتير الاتصالات الجديدة، التحويلات والتنازلات والتوقيعات.

أي إن هذه المصلحة تهتم: بكل ما يتعلق بالوضعية المالية التجارية التي ترسل الى الوحدة العملية والعلاقات مع المكاتب البريدية وتحصل  
الهاتف وتهتم بالأرشفة.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سوف نتناول في هذا المبحث كيفية إعداد الدراسة الميدانية، حيث يتضمن تحديد المنهج العلمي المناسب لدراستنا الميدانية وفقا  
لطبيعة موضوع بحثنا، كما سوف نحدد الأدوات المستعملة والمساعدة على إتباع منهج الدراسة المختار.

### المطلب الأول: طريقة جمع البيانات

يوضح المنهج المصادر التي يعتمد عليها الباحث في دراسته لحصول الى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها  
الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا  
سوف نعلم على ما يلي:

### الفرع الأول: مجتمع ومتغيرات الدراسة

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في كل موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية - تقرت، البالغ عددهم 95 عامل، وقد تم اختيار  
عينة الدراسة بطريقة عشوائية محددة، البالغ عددها 60 عامل، حيث تم توزيع الاستبيان بالطريقة الورقية، كما يلي:

جدول رقم (2-1): إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

البيان	العدد	النسبة %
الاستبيانات الموزعة	60	100
الاستبيانات التالفة	00	00
الاستبيانات المسترجعة	60	100

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: متغيرات الدراسة:

تمثلت متغيرات الدراسة في:

- المتغير المستقل: تمكين العاملين.
- المتغير التابع: الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 23 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

- اختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات في فقرات الاستبيان.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض في استجابات أفراد الدراسة على كل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل فقرة من متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي.
- الاختبارات اللامعلمية للتعرف على مستوى كلا من تمكين العاملين والرضا الوظيفي.
- معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي، وتحديد العلاقة بين كل بعد من أبعاد اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise لمعرفة اختلاف في تأثير أبعاد المتغير المستقلة على تابع.
- اختبار الفرق بين المتوسطين Test 'indépendants échantillons' pour Test المتوسطين لمعرفة الفرق في إجابات العينة والتي تعزي المتغيرات الديمغرافية.
- اختبار تحليل التباين ANOVA لمعرفة الفروق في إجابات العينة والتي تعزي المتغيرات الديمغرافية.

## الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسة والمقابلة والملاحظة.

**أولاً: المقابلة المباشرة:** تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات، حيث قمنا بإجراء مقابلة مع رئيسة مصلحة الزبان ورئيس مصلحة الموارد البشرية وطرحنا مجموعة من الأسئلة (الملحق رقم 03)، حيث حاولنا من هذه المقابلة التعرف على مدى استعانة المؤسسة بتطبيق أسلوب التمكين، وكذلك محاولة كشف بعض مؤشرات التمكين من خلال طرح أسئلة حول ذلك، وانطباعات وأراء العاملين حول مستوى الرضا الوظيفي، وقد كانت نتائج المقابلات متباينة ولا تصب في نفس الاتجاه من حيث آراءهم في مستوى التمكين ومدى مساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي.

**ثانياً: الاستبيان:** استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، ليقيم مستوى التمكين في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية - تقرت، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من موظفي المؤسسة محل الدراسة.

حيث خصص الاستبيان لتحديد مستوى كل من تمكين العاملين والرضا الوظيفي محل الدراسة.

وقد تم تصميمه من خلال الاعتماد والرجوع إلى بعض الاستبيانات المتعلقة بالدراسات السابقة، كما تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة، من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم في هذا المجال لتتمكن من إخراجه في شكله النهائي (الملحق رقم 02))، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: يتعلق بتمكين العاملين ويحتوي على 24 عبارة.

الجزء الثاني: يتعلق بالرضا الوظيفي ويحتوي على 15 عبارة.

الجزء الثالث: ويتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر \_الوكالة التجارية\_ تقرت مثل (الجنس، الفئة، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول، والثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، ونظراً لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من الموظف إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الخماسي" كما يلي:

- موافق بشدة تعطى لها 5 درجات
- موافق تعطى لها 4 درجات
- محايد تعطى لها 3 درجات
- غير موافق تعطى لها درجتين
- غير موافق بشدة تعطى لها درجة واحدة

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الخماسي " كما هو موضح كما يلي:

- وصف إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة:

يتم تحديد اتجاه إجابات المستجوبين من خلال استخدام الترجيح لخيارات مقياس ليكارت الخماسي، حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5 - 1 = 4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.80=5/4)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (2-2): توزيع مستوى الموافقة لمقياس ليكارت

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيفة جدا	من 1 إلى 1.80
ضعيفة	من 1.80 إلى 2,60
متوسطة	من 2,60 إلى 3,40
عالية	من 3,40 إلى 4,20
عالية جدا	من 4,20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين

- صدق وثبات أداة الدراسة

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وقد تم فحص عبارات الاستبيان في دراستنا من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلو لاحظ أن معامل الثبات لإجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية- تقرت نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62 % لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (2-3): نتائج اختبار الفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	الفا كرونباخ
المحور الأول: تمكين العاملين	24	0.94
المحور الثاني: الرضا الوظيفي	15	0.92
الإجمالي:	39	0.96

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss23

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 94% بالنسبة لمحور تمكين العاملين، وبلغ 92% بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي، لدى يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات والثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان ويمكن الاعتماد عليه في تحليل نتائج هذه الدراسة.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

بعد التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وأهم الأدوات التي تم استخدامها ومعالجة الاستبيان، ننتقل إلى مرحلة التحليل الإحصائي للبيانات وهي أهم مراحل البحث العلمي، لأنها تبنى على أساسها نتائج الدراسة المتعلقة بالجانب الميداني، لمعرفة أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية- تقرت، لذلك سوف أتطرق إلى تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة ثم تحليل أهم النتائج المتوصل إليها بخصوص متغيرات الدراسة ومناقشتها.

### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

#### الفرع الأول: الدراسة الإحصائية للمتغيرات الديموغرافية

سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

#### أولاً: توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

يبين الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 32 مستجوب بنسبة قدرها 53.33% أما عدد المستجوبين الإناث فبلغ 28 مستجوبا بنسبة قدرها 46.67%.

الجدول رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة
الذكور	32	53.33%
الاناث	28	46.67%
المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss23

نلاحظ من الجدول أعلاه أن فئة المستجوبين تتراوح بين الذكور والاناث، حيث بلغت نسبتهم 53%، أي 32 فرد من الذكور، أما نسبة الإناث فبلغت 47% أي 28 فرد من الإناث، وهذا راجع لارتفاع نسبة الذكور في المؤسسة محل الدراسة ويعود ذلك الى طبيعة قطاع النشاط التي أجريت فيه الدراسة.

ثانيا: توزيع افراد العينة حسب متغير العمر.

يبين الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث ان عدد المستجوبين في الفئة ما بين 25 سنة و 30 سنة والفئة ما بين 31 سنة و 35 سنة كانتا متساويتان 19 مستجوبا بنسبة 31.7% بينما بلغ عدد المستجوبين في الفئة الثالثة التي هي ما بين 36 سنة و 40 سنة كانت 22 مستجوب بنسبة 36.7%.

جدول رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
31.7%	19	من 25 الى 30 سنة
31.7%	19	من 31 الى 35 سنة
36.7%	22	من 36 الى 40 سنة
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss23

نلاحظ من الجدول أعلاه ان ما يعادل 36.7% من افراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 36 الى 40 سنة، وتليه الفئة ما بين 25 سنة و 30 والفئة ما بين 31 سنة و 35 سنة بنسب متساوية ما يعادل 31.7%، وبذلك تشير هذه النسب الى ان معظم العمال بهذه المؤسسة هم من الفئة الشباب.

ثالثا: توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

يبين الجدول توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث نلاحظ ان عدد المستجوبين من فئة اقل من الثانوي بلغ 13 أي بنسبة 21.7%، في حين عدد المستجوبين من فئة ثانوي بلغ 17 أي بنسبة 28.3% ومن جهة عدد المستجوبين من فئة جامعي بلغ 25 أي بنسبة 41.7%، وفي الأخير عدد المستجوبين من فئة دراسات عليا بلغ 5 أي بنسبة 8.3%.

جدول (2-6): توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
21.7%	13	اقل من الثانوي
28.3%	17	ثانوي
41.7%	25	جامعي
8.3%	5	دراسات عليا
100%	60	مجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss23

نلاحظ من الجدول أعلاه، ان عدد المستجوبين الاكبر كان من رتبة جامعي، حيث بلغت 25 بنسبة 41.7% هذا ما يعتبر وسيلة لتقوية وتحسين المستوى في المؤسسة وهو راجع للاعتماد على الكفاءات المتخصصة في التوظيف، كذلك تفسر هذه النتائج أن المؤسسة لديها سياسة لتوظيف الأفراد أصحاب المؤهلات العلمية العالية المستوى اللازمة لتحقيق أعلى نسب من الجودة في الخدمات المقدمة، ثم يليه المستوى الثانوي بنسبة 28.3%، ويليه مستوى (اقل من الثانوي) بنسبة 21.7% وفي الأخير مستوى دراسات عليا بنسبة 8.3% وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالمستويات الأخرى.

رابعا: توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

يبين الجدول رقم (2-6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث نلاحظ ان عدد فئة اقل من 5 سنوات تبلغ 18 مستجوب أي بنسبة 30%، وفئة (من 5 الى 10 سنة) تبلغ 16 مستجوب أي بنسبة 26.7%، ويبلغ عدد فئة (من 11 الى 15 سنة) 5 افراد بنسبة 8.3%، وفي الأخير فئة (16 سنة فأكثر) وبلغ عددهم 21 مستجوب بنسبة 35%.

جدول رقم (2-7): توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
30%	18	اقل من 5 سنوات
26.7%	16	من 5 الى 10 سنة

من 11 الى 15 سنة	5	8.3%
16 سنة فأكثر	21	35%
المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss23

نلاحظ من الجدول أعلاه ان اغلب فئة المستجوبين لديهم خبرة (16 سنة فأكثر) بنسبة 35% ويفسر هذا أن المؤسسة تحافظ على العناصر ذات الكفاءة العالية، ويعود ذلك إلى الخبرة الكبيرة التي يتمتع بها هؤلاء الأفراد. ويليه الموظفين ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات بنسبة 30% مما يفسر ان هناك استقطاب ودخول عدد كبير للموظفين في السنوات الأخيرة، ويليه فئة المستجوبين ما بين 5 الى 10 سنوات بنسبة 26.7%، وفي الأخير فئة المستجوبين من 11 الى 15 سنة بنسبة 8.3% وهي نسبة ضعيفة جدا وهذا دلالة على أن المؤسسة تعتمد على أصحاب الخبرات والكفاءة المهنية، وقد فتح باب التوظيف امام أصحاب الشهادات،

### الفرع الثاني: الدراسة الإحصائية للمتغيرات

سيتم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الدرجة التي تتوافق مع المتوسط الحسابي في ضوء طريقة القياس التي أشرنا إليها سابقا.

أولا: عرض النتائج الخاصة بمحور تمكين العاملين:

يهدف هذا الجزء إلى تقييم مستوى وواقع تمكين العاملين من خلال عرض نتائج حساب متوسط إجابات أفراد العينة حول أبعاد قياس متغير تمكين العاملين، وذلك كما يلي:

#### 1. البعد الأول: مشاركة المعلومات:

جدول رقم (2-8): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات العينة حول بعد مشاركة المعلومات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	تتشارك المعلومات فيما بيننا كعاملين	4.27	0.841	1	موافق بشدة
2	يعمل رئيسا على امدادنا بالمعلومات اللازمة حول عملنا	4.15	0.860	3	موافق
3	تساهم المعرفة المكتسبة في أداء العاملين لعملهم	4.22	0.804	2	موافق بشدة
4	تعمل المؤسسة على تطوير المكتسبات المعرفية في المجال العلمي	4.15	0.860	4	موافق
	المتوسط العام لبعد مشاركة المعلومات	4.19	0.803	-	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss23

## الفصل الثاني: ..... الدراسة الميدانية

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الأول (مشاركة المعلومات) تتجه نحو الموافقة وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (4.19) وانحراف معياري بلغ (0.803)، مما يدل على مستوى مشاركة المعلومات عالي الان المعرفة المكتسبة تساهم في أدائهم لعملهم، حيث يمددهم رئيسهم المباشر بالمعلومات اللازمة حول العمل ليساهم في تطوير المعرفة المكتسبة في المجال العملي لدى العمال.

### البعد الثاني: فرق العمل

جدول رقم (2-9): يوضح المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات العينة حول بعد فرق العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
5	استمتع بالعمل الجماعي مع زملائي افضل من العمل بمفردتي	4.30	1.062	1	موافق بشدة
6	يمكن العمل الجماعي من تحقيق التعاون و اقتسام المهام بيني وبين زملائي في الفريق وبالتالي لا احس بعبء العمل	4.27	0.972	3	موافق بشدة
7	اجد ان العمل الجماعي يزيد من نشاطي و دافعي نحو العمل	4.28	0.922	2	موافق بشدة
8	يحقق لي العمل الجماعي التقدير والاحترام من طرف زملائي	4.07	0.954	4	موافق
	المتوسط العام لبعده فرق العمل	4.22	0.912	-	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss23

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثاني (فرق العمل) متجهة نحو الموافقة وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (4.22) وانحراف معياري بلغ (0.912)، مما يدل على مستوى تكوين فرق عمل عالي جدا من طرف عينة الدراسة. بحيث يستمتع العمال بالعمل الجماعي الانه يزيد من نشاطهم ودافعيتهم للعمل، حيث يساهم ذلك في تحقيق التعاون والاحترام والتقدير.

### البعد الثالث: الحرية والاستقلالية

جدول رقم (2-10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات العينة حول عد الحرية والاستقلالية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
9	تحرص الإدارة على ان توفر لي بيئة تقوم على مبدأ الاستقلالية وحرية التصرف	3.87	1.049	2	موافق
10	تفتح المؤسسة المجال امامنا كعاملين للتصرف فيما يتعلق	3.92	0.962	1	موافق

## الفصل الثاني: ..... الدراسة الميدانية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
11	استطيع التغيير في العمل وأساليب أداء المهام دون الرجوع للرئيس المسؤول عني	3.38	1.121	4	محايد
12	لدينا كفريق عمل الحرية والاستقلالية في أداء مهامنا	3.57	0.981	3	موافق
	المتوسط العام لبعده الحرية والاستقلالية	3.68	0.811	-	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss23

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعده الثالث (الحرية والاستقلالية) بتوجهه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعده الذي بلغ (3.68) وانحراف معياري بلغ (0.811)، مما يدل على مستوى حرية واستقلالية عالية من طرف عينة الدراسة. بحيث ان المؤسسة تمنح عاملها حرية التصرف في المشاكل التي لا تتجاوز مستواهم لتوفر لهم بيئة تقوم على مبدأ الاستقلالية وحرية التصرف في أداء مهامهم بحيث يتمكنون بالتغيير في أساليب أداء العمل دون الرجوع الى الرئيس المباشر.

### البعده الرابع: تحفيز العاملين

جدول رقم (2-11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات العينة حول بعده تحفيز العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
13	تقدر الإدارة جهودي في العمل	3.63	1.057	4	موافق
14	تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية	3.75	1.083	3	موافق
15	نظام العمل المتبع في المؤسسة يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات	3.75	1.068	2	موافق
16	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية	3.80	1.086	1	موافق
	المتوسط العام لبعده تحفيز العاملين	3.73	0.901	-	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss23

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعده الرابع (تحفيز العاملين) كله بتوجهه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعده الذي بلغ (3.73) وانحراف معياري بلغ (0.901)، مما يدل على مستوى عالي من تحفيز العاملين. بحيث تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية وهذا يسمح لعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات بسبب تشجيعهم من الإدارة على تحمل المسؤولية الشخصية وهي تقدر تلك الجهود في العمل.

### البعده الخامس: التدريب

جدول رقم (2-12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة العينة حول بعد التدريب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التجاه العام
17	تشجيع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	3.90	0.933	3	موافق
18	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال عملهم	4.02	0.892	1	موافق
19	تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب	3.83	1.044	4	موافق
20	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	4.00	0.844	2	موافق
	المتوسط العام لبعء التدريب	3.87	0.660	-	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss23

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعء الخامس (التدريب) كله بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعء الذي بلغ (3.87) وانحراف معياري بلغ (0.660)، مما يدل على وجود مستوى عالي من التدريب يخدم عينة الدراسة. بحيث يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال عملهم وذلك بتوفير دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم، وتحتهم على تبادل الخبرات فيما بينهم بتبنيها خطة واضحة لتدريب.

#### البعء السادس: تفويض السلطة

جدول رقم (2-13): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة العينة حول بعد تفويض السلطة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التجاه العام
21	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لي لإنجاز مهام وظيفتي	4.08	0.850	1	موافق
22	تتق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي	3.92	0.720	2	موافق
23	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرار بالاستقلالية	3.73	0.841	4	موافق
24	تمنحي الإدارة المرونة المناسبة لتصرف في أداء مهامي	3.83	0.806	3	موافق
	المتوسط العام لبعء تفويض السلطة	3.69	0.672	-	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss23

## الفصل الثاني: ..... الدراسة الميدانية

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد السادس (تفويض السلطة) كله بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.69) وانحراف معياري بلغ (0.672)، مما يدل على وجود مستوى عالي من تفويض السلطة. بحيث تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لعمال لإنجاز مهام وظيفتهم فهي تثق في قدراتهم على أداء المهام الموكلة إليهم بحيث تمنحهم المرونة المناسبة لتصرف في أداء مهامهم وفرصة اتخاذ القرار باستقلالية.

الإجمالي لأبعاد التمكين:

جدول رقم (2-14): يوضح متوسطات ابعاد التمكين

الرقم	ابعاد تمكين العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	مشاركة المعلومات	4.19	0.803	2	عالية
2	فرق العمل	4.22	0.912	1	عالية جدا
3	الحرية والاستقلالية	3.68	0.811	6	عالية
4	تحفيز العاملين	3.73	0.901	5	عالية
5	التدريب	3.93	0.790	3	عالية
6	تفويض السلطة	3.89	0.658	4	عالية
	المتوسط العام لتمكين العاملين	3.87	0.660	-	عالية

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss23

نلاحظ من الجداول أعلاه ان المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (تمكين العاملين) هو 3.87 وانحراف معياري بلغ (0.660)، حيث نلاحظ ان المؤسسة تهتم بفرق العمل بشكل كبير جدا ومشاركة المعلومات وهذا يدل على ان المؤسسة تعتمد على العمل الجماعي بحيث توفر لعمالها دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم وعلى هذا النحو تقوم بتفويض سلطات كافية لهم لإنجاز مهام وظيفتهم وذلك يحفزهم على أداء مهامهم بشكل جيد وبجربة واستقلالية.

ثانيا: الرضا الوظيفي

جدول رقم (2-15): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات العينة حول الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	يتناسب راتي مع طبيعة العمل الذي اقوم به	3.58	1.030	10	موافق
2	يشبع راتي حاجاتي الأساسية	3.53	0.929	13	موافق

3	يفوض لي رئيسي في كثير من الأحيان سلطة اتخاذ قرارات معينة	3.52	0.983	14	موافق
4	يراعي رئيسي المباشر النواحي الإنسانية في العمل	3.60	0.960	9	موافق
5	تربطني علاقة جيدة مع المجموعة التي اعلم فيها	3.88	0.825	3	موافق
6	يوجد مستوى تعاون عالي مع زملائي	3.80	0.917	5	موافق
7	اشعر بأهمية وقيمة العمل الذي امارسه	3.97	0.863	1	موافق
8	اشعر بالاستقرار الوظيفي من خلال عملي	3.88	0.922	2	موافق
9	تتوفر مؤسستي على فرص متعددة لترقية	3.77	0.945	6	موافق
10	يوفر لي العمل فرص مناسبة لتطوير مهاراتي	3.82	0.854	4	موافق
11	ظروف العمل المادية والبيئية بالمؤسسة مناسبة لي	3.72	0.904	7	موافق
12	يوفر لي عملي فرص إبداعية في طريقة العمل او في حل المشاكل التي تواجهني فيه	3.72	1.027	8	موافق
13	انا راضي عن الجوانب المتعلقة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل داخل المؤسسة	3.48	1.066	15	موافق
14	نظام ساعات العمل الصيفي يناسب ظروف العمل بمنطقتي	3.55	1.048	12	موافق
15	ظروف الامن والسلامة المهنية جيدة	3.57	1.079	11	موافق
	المتوسط العام لمستوى الرضا الوظيفي	3.69	0.672	-	موافق

### المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss23

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أراء أفراد العينة الخاصة بالرضا الوظيفي كله بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.69) وانحراف معياري بلغ (0.672)، وهذا يدل على ان مستوى الرضا عالي من طرف عينة الدراسة. وبترتيب عبارات الرضا الوظيفي ترتيب تنازليا حسب المتوسطات نجد ان افراد العينة راضون بدرجة عالية تجاه مؤسستهم وفي رضاهم عن أنفسهم أيضا وفرص التدريب التي يتلقونها، وهذا يدل على المستوى العالي من الرضا من حيث ثقة المؤسسة فيهم، واهتمامها بموظفيها، وظروف العمل الموفرة داخل المؤسسة.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

سنتطرق في هذا المطلب إلى اختبار فرضيات الدراسة وكذا مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام برنامج SPSS .

### الفرع الأول: اختبار الفرضيات

تعد أن تم عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول أجزاء الاستبيان، التي تضمنت جزء تمكين العاملين وجزء الرضا الوظيفي وجزء البيانات الديمغرافية، يأتي في هذا المطلب محاولة اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة للإجابة على الأسئلة الفرعية معتمدين على نتائج برنامج Spss .

فيما يخص الفرضيات المستوى (1) و (2): لاختبار صحة هذه الفرضيتين استعملنا اختبار (كولموغوروف - سميرونوف) لتأكد من توزيع البيانات (الملحق (4))، فكان مستوى المعنوية في اختبار أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05) يعني ان البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي لهذا تطبق الاختبارات اللامعلمية.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى: " هناك مستوى مرتفع لتمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية- تقرت "

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): هناك مستوى مرتفع لتمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية- تقرت .

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): هناك مستوى منخفض لتمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية- تقرت .

### جدول 0 رقم (2-16): يوضح اختبار مستوى تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة

المتغير	الوسط الفرضي	نوع الاختبار	مستوى المعنوية Sig
تمكين العاملين	3	One – Sample Wilcoxon Signed Rank اختبار عينة واحدة ويلكوكسون	0.000

### المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss23

من الجدول أعلاه نلاحظ انا مستوى المعنوية اقل من (0.05) وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " هناك مستوى منخفض لتمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية- تقرت ."

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية: " هناك مستوى مرتفع للرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية- تقرت "

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): هناك مستوى مرتفع لرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية- تقرت .

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): هناك مستوى منخفض لرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية- تقرت .

جدول رقم (2-17): يوضح اختبار مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

المتغير	الوسط الفرضي	نوع الاختبار	مستوى المعنوية Sig
الرضا الوظيفي	3	One – Sample Wilcoxon Signed Rank اختبار عينة واحدة ويلكوكسون	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss23

من الجدول أعلاه نلاحظ انا مستوى المعنوية اقل من (0.05) وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " هناك مستوى منخفض لرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر – الوكالة التجارية- تقرت."

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر – الوكالة التجارية – تقرت."

لاختبار صحة هذه الفرضية اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون (R) لقياس العلاقة بين ابعاد تمكين العاملين والرضا الوظيفي والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2-18): نتائج اختبار معامل بيرسون لأبعاد تمكين العاملين والرضا الوظيفي

المتغيرات المستقلة	الرضا الوظيفي	
	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
مشاركة المعلومات	0.415	0.000
فرق العمل	0.571	0.000
الحرية والاستقلالية	0.577	0.000
تحفيز العاملين	0.629	0.000
التدريب	0.598	0.000
تفويض السلطة	0.545	0.000
العدد	60	

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss23

نلاحظ من الجدول أعلاه ان هناك علاقة طردية موجبة لأبعاد تمكين العاملين (مشاركة المعلومات، فرق العمل، الحرية والاستقلالية، تحفيز العاملين، التدريب، تفويض السلطة) والرضا الوظيفي. ومنه نقبل صحة الفرضية.

- الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الرضا الوظيفي للمؤسسة اتصالات الجزائر- الوكالة التجارية- تقرت.

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغير المستقل هو (تمكين العاملين) والمتغير التابع هو (الرضا الوظيفي)، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

جدول رقم (2-19): يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والتابع

رقم النموذج	المتغيرات الداخلة في النموذج	معامل الارتباط R	معامل تحديد نموذج $R^2$	الخطأ المعياري
1	تمكين العاملين	0.710	0.505	0.478

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss23

من الجدول أعلاه يتبين لنا وجود دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث كان R معامل الارتباط الخطي  $R=0.710$ ، أي يوجد ارتباط خطي موجب بنسبة 71%، بمعنى أنه توجد علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين كمتغيرات مستقلة وبين الرضا الوظيفي كمتغير تابع، وبلغت نسبة اختبار R-deux (50.5%)، والتي تبين مدى دقة تمكين العاملين في تقدير الرضا الوظيفي، أي أن (50.5%) من الرضا الوظيفي يعود لتمكين العاملين، والنسبة المتبقية (49.5%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

ويعمل الجدول التالي نتائج تحليل التباين لمعرفة تأثير المتغير المستقلة تمكين العاملين في التابع الرضا الوظيفي.

جدول رقم (2-20): يوضح تحليل تباين حط الانحدار

مصدر تباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
الانحدار	13.545	1	13.545	59.122	0.000
البواقي	13.288	58	0.229		
المجموع	26.833	59			

المتغير التابع: الرضا الوظيفي  
المتغير المستقل: تمكين العاملين

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss23

## الفصل الثاني: ..... الدراسة الميدانية

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار البسيط بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج (59.122) بمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05) المعتمد في الدراسة، وهذا ما يدل على معنوية نموذج الانحدار

وفيما يلي نقدم معاملات الانحدار المتعلقة بتمكين العاملين والرضا الوظيفي.

جدول رقم (2-21): يوضح قيم معاملات خط الانحدار للرضا الوظيفي

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار المعياري Beta	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
الثابت	0.724	0.391		1.851	0.069
تمكين العاملين	0.752	0.098	0.710	7.689	0.000

المتغير التابع: الرضا الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss23

من الجدول أعلاه يتبين لنا ان معامل الانحدار يساوي 0.724 الذي يمثل a من معادلة المستقيم أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل  $B\hat{e}t\alpha$  هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد تمكين العاملين والرضا الوظيفي، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة لأبعاد تمكين العاملين كلما زاد الرضا الوظيفي.

معادلة خط الانحدار هي:  $Y=0.752x$

ولصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

الجدول الموالي يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة الداخلة في الدراسة والمتغير التابع:

جدول رقم (2-22): يوضح المتغيرات المستقلة الداخلة في الدراسة والمتغير التابع

رقم النموذج	المتغيرات الداخلة في النموذج	المتغيرات المستبعدة
1	تفويض_السلطة، مشاركة_المعلومات، تحفيز_العاملين، الحرية_والاستقلالية، فرق_العمل، التدريب	-

المتغير التابع: الرضا الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss23

من الجدول أعلاه نلاحظ ان كل ابعاد المتغير المستقل داخل في النموذج ولم يتم استبعاد أي واحد منهم. والجدول التالي نوضح فيه المتغيرات المتبقية.

جدول رقم (2-23): يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المتبقية والرضا الوظيفي

الخطأ المعياري	معامل التحديد لنموذج $R^2$	معامل الارتباط بيرسون R	المتغيرات الداخلة في النموذج	رقم النموذج
0.482	0.540	0.735	تحفيز العاملين	1
المتغير التابع: الرضا الوظيفي				

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss23

من خلال الجدول أعلاه نجد ان النموذج الوحيد الذي يقيس أثر تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة على الرضا الوظيفي هو يتكون من متغير مستقل واحد متمثل في (تحفيز العاملين) حيث بلغ معامل الارتباط لهذا النموذج ( $R=0.735$ ) اما معامل التحديد فقد بلغ ( $R^2=0.540$ ) أي ان المتغير الداخلة في هذا النموذج تفسر 73.5% الرضا الوظيفي والنسبة الباقية تفسرها عوامل أخرى. ويمثل الجدول التالي نتائج تحليل التباين لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في التابع الرضا الوظيفي.

جدول رقم (2-24): تحليل التباين (ANOVA) لقياس أثر ابعاد تمكين العاملين على الرضا الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
الانحدار	14.502	6	2.417	10.388	0.000 <sup>b</sup>
البواقي	12.331	53	0.233		
المجموع	26.833	59			

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss23

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار المتعدد في هذه الدراسة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج (10.388) بمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05) المعتمد في الدراسة، وهذا ما يدل على معنوية نموذج الانحدار.

وفيما يلي نقدم معاملات الانحدار للنموذج النهائي المتعلق بتمكين العاملين والرضا الوظيفي.

جدول رقم (2-25): أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
الثابت	1.094	0.450		2.413	0.018
تحفيز العاملين	0.236	0.108	0.315	2.177	0.034

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Sps23

تشير إشارة معاملات الانحدار (B) الموجبة الخاصة بجميع المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة الى ان العلاقة بين تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة والرضا الوظيفي هي علاقة طردية، بمعنى أنها كلما كان هناك تمكين للعاملين فان ذلك يؤدي الى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لعينة الدراسة وتعني قيمة معاملات لانحدار ان:

(B=0.236) ان زيادة تمكين العاملين بقيمة واحدة يؤدي الى تغير طردي في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي بنسبة 23.6%.

وبتالي ومن خلال الجدول رقم (2-23) يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كما يلي:

$$\text{الرضا الوظيفي} = 0.236 + 1.094 (\text{تحفيز العاملين})$$

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الرئيسية القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الرضا الوظيفي للمؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية- تقرت "

رابعا: اختبار فرضيات الفروق: " لا توجد فروق في إجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية- تقرت حول الرضا الوظيفي تعزى لأحد المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)."

من أجل اختبار مدى صحة هذه الفرضية سنقوم بتجزئتها لفرضيات فرعية، ونختبر كل فرضية على حدي

H<sub>4-1</sub>: لا توجد فروق في إجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية- تقرت حول الرضا الوظيفي لاختلاف الجنس.

H<sub>4-2</sub>: لا توجد فروق في إجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية- تقرت حول الرضا الوظيفي لاختلاف الفئة العمرية.

H<sub>4-3</sub>: لا توجد فروق في إجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية- تقرت حول الرضا الوظيفي لاختلاف المؤهل العلمي.

H<sub>4-4</sub>: لا توجد فروق في إجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية- تقرت حول الرضا الوظيفي لاختلاف الخبرة المهنية.

متغير الجنس: وللتحقق من صحة الفرضية "H<sub>4-1</sub> : لا توجد فروق في إجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية- تفرقت حول الرضا الوظيفي لاختلاف الجنس" تم الاعتماد على تحليل اختبار T لدراسة تأثير متغير الجنس على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

جدول رقم (26-2): يوضح تحليل اختبار (T) لفروق متوسطات بالنسبة لمتغير الديموغرافي الجنس

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الرضا الوظيفي	Equal variances assumed	.622	.433	-.083	58	.934	-.21875-	2.63406	-5.49139-	5.05389
	Equal variances not assumed			-.084	57.814	.933	-.21875-	2.60024	-5.42406-	4.98656

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة المعنوية تساوي (0.433) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود تجانس في إجابات عينة الدراسة تعزى للمتغير الجنس. وعليه نقبل الفرضية القائلة انه لا توجد فروق في إجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- الوكالة التجارية- تفرقت حول الرضا الوظيفي لاختلاف الجنس.

متغير: الفئة العمرية: وللتحقق الفرضية تم "H<sub>4-2</sub> : لا توجد فروق في إجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- الوكالة التجارية- تفرقت حول الرضا الوظيفي لاختلاف الفئة العمرية" الاعتماد على تحليل التباين (ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) على المتغير التابع.

جدول رقم (27-2): نتائج تحليل التباين (ANOVA) بالنسبة لمتغير الديموغرافي الفئة العمرية

ANOVA					
الرضا الوظيفي					
	مجموع	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
Between Groups	0.745	2	3.727	.358	.701
Within Groups	59.356	57	10.413		
Total	60.101	59			

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة مستوى المعنوية تساوي (0.701) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على عدم وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعز لمتغير الفئة العمرية، ومنه نقبل الفرضية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- الوكالة التجارية- تقرت حول الرضا الوظيفي لاختلاف الفئة العمرية.

متغير: المؤهل العلمي: H<sub>4-3</sub>: لا توجد فروق في إجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- الوكالة التجارية- تقرت حول الرضا الوظيفي لاختلاف المؤهل العلمي.

جدول رقم (2-28): نتائج تحليل التباين (ANOVA) بالنسبة لمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي

ANOVA					
الرضا الوظيفي					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.581	3	15.270	1.540	.214
Within Groups	55.520	56	9.914		
Total	60.101	59			

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة مستوى المعنوية تساوي (0.241) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على عدم وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعز لمتغير المؤهل العلمي، ومنه نقبل الفرضية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- الوكالة التجارية- تقرت حول الرضا الوظيفي تعزى بأحد المتغيرات الديموغرافية لمتغير المؤهل العلمي.

متغير: الخبرة المهنية: H<sub>4-4</sub>: لا توجد فروق في إجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- الوكالة التجارية- تقرت حول الرضا الوظيفي لاختلاف الخبرة المهنية.

جدول رقم (2-29): نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) بالنسبة لمتغير الديموغرافي الخبرة المهنية

ANOVA
-------

الرضا الوظيفي					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.279	3	4.266	.406	.749
Within Groups	58.821	56	10.503		
Total	60.101	59			

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات Spss23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة مستوى المعنوية تساوي (0.749) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على عدم وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعز لتغير الخبرة المهنية ومنه نقبل الفرضية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- الوكالة التجارية- تفرقت حول الرضا الوظيفي لاختلاف الخبرة المهنية.

### مناقشة النتائج:

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

فيما يخص واقع متغيرات الدراسة: كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي تمكين العاملين كمتغيرات مستقلة والرضا الوظيفي كمتغير تابع.

#### -تمكين العاملين لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة:

المتوسط العام لتمكين العاملين كان مرتفعا مما يدل على النظرة الإيجابية للموظفين لأبعاد هذا المتغير، حيث كانت نظرهم:

#### فيما يخص بعد مشاركة المعلومات:

من خلال الجدول رقم (2-8) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه موافق بمتوسط عام قدره (4.19)، وهذا يدل على أهمية مشاركة المعلومات في المؤسسة بالنسبة للعاملين وهذا حسب ما أكدته العبارة (1) حيث تساعدهم في أداء عملهم حسب العبارة (3) وايصال المعلومات بسلاسة، وهذا يعد تشجيع على النقاش وتبادل الآراء وهذا تأكده العبارة رقم (4). وقد أكدت لنا المقابلة ان العامل يشاركون المعلومات فيما بينهم ويتبادلون الخبرات والمعارف وذلك يساهم في سير العمل بسلاسة.

#### فيما يخص بعد فرق العمل:

من خلال الجدول رقم (2-9) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه موافق بمتوسط عام قدره (4.22) وهذا يدل على أهمية فرق العمل في المؤسسة فمن غير فرق العمل كونها تساعد على الابداع إضافة الى ذلك تساعد على إيجاد حل لمشاكل وهذا ما تؤكدته العبارة (7) حيث ينعكس هذا على العمال على تعامل في بينهم باحترام والتحفيز لأداء العمل، وذلك ما تأكده العبارتين (6) و (8)، وهذا يجعله فرصة نقص عبء العمل على العمال واستمتاعهم بالعمل الجماعي وهذا ما تأكده العبارة (5). وقد اكدت لنا المقابلة ان المعال يعملون على شكل فرق عمل لمساعدة بعضهم البعض في حل المشكلات، ومناوبة العمل في حالة الغياب او مرض العامل.

### فيما يخص بعد الحرية والاستقلالية:

من خلال الجدول رقم (2-10) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه موافق بمتوسط عام قدره (3.68) وهذا ما يدل على توفير المؤسسة لعمالها حرية واستقلالية عالية بحيث يساعدهم ذلك في خلق جو مريح يساعد على تحسين الأداء، ومن خلال توفير بيئة تقوم على مبدأ الحرية وهذا ما تأكده العبارة (9)، يحث على التصرف بأريحية وقت مواجهة المشاكل وهذا ما تؤكدته العبارة (10) وذلك يحث على الابداع في العمل وإظهار الأسلوب الخاص وهذا ما تأكده العبارة (11)، وذلك يؤدي الى العمل كفريق عمل متفاهم ويشكل جيد وهذا ما تأكده العبارة (12). وهذا يدل على المرونة والتفكير المنفتح للإدارة. كما أكدوا لنا من قائلهم ان هناك حرية واستقلالية للموظفين في العمل وبالأخص في حل المشكلات التي يواجهونها في العمل اي عدم الرجوع الى الرئيس المباشر.

### فيما يخص بعد تحفيز العاملين:

من خلال الجدول رقم (2-11) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه موافق بمتوسط عام قدره (3.73) وهذا ما يدل على وجود تحفيز العاملين بمستوى عالي في المؤسسة وذلك من خلال تطبيق أنشطة تحفيزية وأساليب تعكس على العمال روح المبادرة والعمل بنشاط، وهذا ما تأكده العبارة رقم (14)، ويذب شغف كبير بالعمال لتطوير أساليب العمل والسعي نحو الترقية وهذا ما تأكده العبارة رقم (16)، وهذا يجعل الإدارة تقدر جهود عمالها وتشاركهم في اتخاذ القرارات وهذا ما تأكده العبارتين (13) و(15). وهذا ما اكدت المقابلة ان هناك تقديم مكافأة من طرف المؤسسة لعمالها لتحفيزهم على أداء العمل بإبداعية.

### فيما يخص بعد التدريب:

من خلال الجدول رقم (2-12) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه موافق بمتوسط عام قدره (3.87) وهذا يدل على ان المؤسسة تهتم بإجراء دورات تدريبية للعمال لزيادة مهارتهم الوظيفية وهذا ما تأكده العبارتين (19) و(20)، وهذا يجعل العمل أكثر تنظيماً وبالتالي أداء العمل بطريقة إبداعية بفضل المهارات الجديدة المكتسبة ما تأكده العبارة رقم (18)، وهذا يزيد من ربحية المؤسسة فتزيد من حث عمالها على التدريب وتحرص على تبادل المعارف فيما بين العمال وهذا ما تأكده العبارة (17). وقد اكدت المقابلة ان المؤسسة تحرص على تقديم دورات تدريبية لتطوير هذه المهارة ستجعل اتخاذ القرار أسهل، وتزيد من روح المبادرة في طرح حلول وأفكار إبداعية تفيد المؤسسة.

### فيما يخص بعد تفويض السلطة:

من خلال الجدول رقم (2-13) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه موافق بمتوسط عام قدره (3.69) وهذا يدل على وجود تفويض لسلطة بمستوى مرتفع في المؤسسة كونها تساعد على انجاز المهام في وقت وجيز وحرية اتخاذ القرار بحرية دون الرجوع الى الرئيس المباشر

ما أكدته العبارة (23)، وهد ما يزيد من مرونة الإدارة وسير العمل بشكل سلس وهذا ما تأكده العبارة (24) ويبحث العامل على اثبات الذات والنجاح في العمل بفضل تفويض السلطة وهذا ما تأكده العبارتين (21) و (22). وهذا ما أكدته المقابلة على انا الرئيس المباشر يفوض السلطة للمرؤوسين لتفادي تأخر انجاز المهام وحل مشكلات العمل دون عراقيل، وذلك يزيد من خبرة العمال والتمكين من العمل.

#### الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة:

كان مستواه جيد وعالي لدى افراد العينة أي ان هم يؤكدون اهم راضون عن عملهم في المؤسسة، وهذا يدل على اقتناعهم بوظائفهم التي تتناسب مع كفاءتهم وخبراتهم وهم يؤكدون ان مناخ العمل يساعدهم على تأدية وظائفهم بشكل أفضل. وقد أكدت نتائج المقابلة ان هناك رضا مرتفع لأنه لا يوجد تغيب عن العمل ولا عزوف عن العمل ولا خروج العمال او استقالة وهذا يدل على رضا العمال عن العمل وظروفه.

فرضية الأولى: هناك مستوى مرتفع لتمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية - تقرت.

من خلال الجدول (2-16) لاحظنا ان مستوى المعنوية اقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما دل على وجود مستوى تمكين للعاملين منخفض، وهذا ما أكدته المقابلة ان مستوى التمكين غير مرتفع من حيث تفويض السلطة التامة او التحفيز.

الفرضية الثانية: هناك مستوى مرتفع للرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية - تقرت.

من خلال الجدول (2-17) لاحظنا ان مستوى المعنوية اقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما دل على عدم وجود رضا وظيفي تام من طرف موظفي المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما أكدته المقابلة ونوعنا ما بسبب تحمل الموظف لأي خسارة في العمل كان سببها الان المؤسسة لا تتحمل هذه الخسائر المادية

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية - تقرت.

من خلال الجدول رقم (2-18) لاحظنا أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة تمكين العاملين وهي (مشاركة المعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين، التدريب، الحرية والاستقلالية، تفويض السلطة) الرضا الوظيفي كمتغير تابع سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي بنسبة (71%) وهي تعد قيمة إيجابية مرتفعة تؤكد على التأثير الكبير لتمكين العاملين على الرضا الوظيفي. وهذا أكد الفرضية التالية:

الفرضية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الرضا الوظيفي للمؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية - تقرت." الان كان الأثر كبير لبعد تحفيز العاملين على الرضا الوظيفي.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- الوكالة التجارية -تقرت حول الرضا الوظيفي تعزى بأحد المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

لاحظنا سابقا من خلال الجداول ان مستوى المعنوية المحسوب للمتغيرات الديمغرافية أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة وهدل يدل على عدم وجود فروق بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية في المؤسسة محل الدراسة، وقد أكدت المقابلة ذلك حيث ان لم يكن هناك تمييز للموظفين نسبة الى الجنس او السن واغيره من فروق.

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل الثاني تطرقنا الى واقع التمكين وأثره على الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر -الوكالة التجارية- تقرت. وقد تناولنا في هذا الفصل 3 مباحث، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى تعرف المؤسسة محل الدراسة اما المبحث الثاني فتناولنا الإطار المنهجي للدراسة الميدانية أما في المبحث الثالث فقد تم تحليل نتائج الدراسة.

وقد قمنا بعرض نتائج الدراسة التي تمثلت في تحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وكذا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول إدراك تمكين العاملين على الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية - تقرت، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد مستقل الرضا الوظيفي، حيث وجدنا أن البعد تحفيز العاملين يؤثر على الرضا الوظيفي في حين أن الأبعاد الأخر لا يؤثر على الرضا الوظيفي.

خاتمة

### خاتمة

إن للمتكمين قيمة كبرى في النظريات الإدارية الحديثة، وهو مرتبط ارتباطا وثيقا بالرضا الوظيفي، بمعنى أنه كلما ازداد مستوى التمكن، يزداد الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين، وتؤكد هذه النتيجة أهمية التمكن ودوره في زيادة الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة، إذ أنه بممارسة جوانب التمكن من خلال المشاركة في صنع القرار بدلا من المسؤولية الفردية في صنعه من شأنه أن يسهم في زيادة الرضا الوظيفي.

لذلك حاولنا من خلال دراستنا قياس أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، لدى عينة من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر- الوكالة التجارية- تقرت، حيث أفرزت دراستنا جملة من النتائج كما يلي:

### النتائج:

- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين (مشاركة المعلومات، فرق العمل، الحرية والاستقلالية، تحفيز العاملين، التدريب، تفويض السلطة) على الرضا الوظيفي.
- بينت الدراسة وجود مستوى منخفض لتمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية- تقرت.
- يوجد مستوى منخفض للرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية - تقرت.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية - تقرت.
- علاقة الارتباط بين تمكين العاملين كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع علاقة طردية قوية.
- وتبين من خلال الدراسة انه كلما زاد مستوى تمكين العاملين زاد مستوى الرضا الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- الوكالة التجارية -تقرت حول الرضا الوظيفي تعزى بأحد المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).
- توجد علاقة ارتباط قوية بين ابعاد المتغير المستقل تمكين العاملين.
- يؤثر تحفيز العاملين كبعد من المتغير المستقل على الرضا الوظيفي كمتغير تابع.

ومنه نستخلص من خلال دراستنا ما يلي:

- إن إشراك الموظف والعامل وتمكينه يعتبر طريقة جديدة في تسيير العمل وتغييرا أساسيا في الاستراتيجيات ولهذا يستوجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من هذا تمكين.
- أن الرضا الوظيفي أحد المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالموارد البشري، نجد ذو خصائص متباينة إذ يختلف من فرد لآخر؛
- يتغير رضا الأفراد بتغير الوضع سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع ككل، لذا يتطلب الأمر الاستمرار في دراسة حاجات الأفراد والبحث عن الوسيلة الكفيلة لتلبيتها لضمان تحقق الرضا الوظيفي؛
- تحقيق رضا الفرد عن عمله يضمن له ذلك الارتياح النفسي وحتى الجسدي، مما يجعله يساهم بشكل فعال في أعمال المؤسسة، ويثبت ولاءه لها؛
- يساعد تطبيق التمكين على إطلاق طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين؛
- يرتبط نجاح تطبيق التمكين بمدى توفر قيادة ماهرة لتوجيه العاملين وتحفيزهم والاتصال معهم؛ وبيئة عمل محفزة وتوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة؛
- تمكين العاملين هو أحد العوامل الهامة والفاعلة في إيجاد الإدارة الكفؤة، والقادرة على تحقيق أهداف المجتمع، والوصول إلى تحقيق الفعالية والكفاءة في الدور الذي تؤديه.

## التوصيات:

نوصي المؤسسة محل الدراسة بما يلي:

- تعميق ونشر ثقافة تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة من اجل ضمان تحسين جودة خدماتها المقدمة.
- ضرورة إعطاء أهمية لأساليب تمكين العاملين عند اتخاذ القرارات ومنحهم دورا أساسيا فيها.
- إعطاء الموظفين قدر كاف من الحرية والاستقلالية.
- ضرورة القيام ببرامج تدريبية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة بحيث يكون العامل قادر على القيام بالمهام المطلوبة منه بالشكل الأمثل.
- الاهتمام بتدقيق المعلومات اللازمة لحل المشاكل التي تواجه العاملين.
- ضرورة البحث والتدريب على سبل تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشري لما يحققه من تحسين أداءه.
- على الإدارة تقديم اهتمام أكبر للعنصر البشري من خلال تحفيز العمال لأنه عنصر هام في الرفع من الرضا الوظيفي للعمال وبالتالي تحقيق أهداف مؤسسة.
- إعطاء الفرد اهتماما خاصا لحاجاته خصوصا النزاهة في سلم الترقية من أجل تطويره والارتقاء بمستوى أدائه.
- العمل على تحسين بيئة العمل أكثر مما هو عليه حتى يستطيع الموظف إن يؤدي عمله بالصورة المريحة.

## قائمة المراجع

المراجع:

- الكتب:

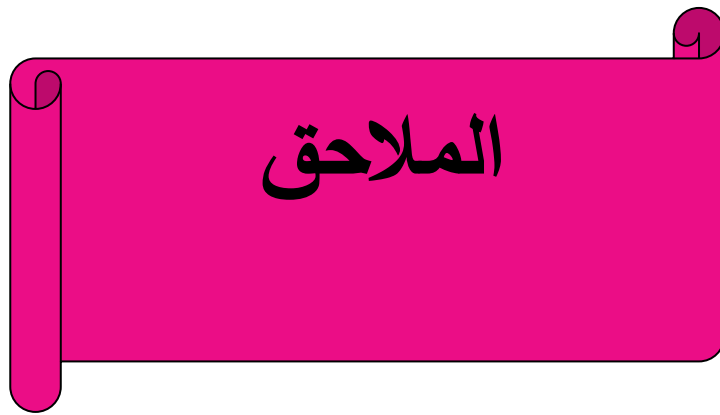
- (1) د. يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، التمكين كمفهوم اداري معاصر الطبعة الثانية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 06.
- (2) د- عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، ص8-13.

الرسائل الجامعية:

- (1) محمد مطر الزيدانيين، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية والأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الاعمال، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، (2006).
- (2) خليدة محمد بلكبير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، أطروحة دكتوراه، السنة: 2012-2013، ص 51-52.
- (3) كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.
- (4) علا عبد الفتاح رجا الداود، مستوى ممارسة التمكين الإداري وأثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردنية من جهة نظر العاملين فيه، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2003.
- (5) ايناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات والتربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة ام القرى بمكة، 2007-2008.
- (6) حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة، ص 19، 20، 2013.
- (7) معروف هواري، الرضا الوظيفي وعلاقته بمحجرة الاطباء من المستشفيات الجزائرية: دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، ص24، السنة 2017.
- (8) كبير عمر، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة دكتوراه، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2020-2021.
- (9) عمر سلطان السويحي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، ص 8-12. (2010).
- (10) ولد حمن سيد محمد، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، (2010-2011). ص 58-59.

### المقالات والمجلات:

- 1) محمد نديم ديب، العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة لمشفى الباسل في طرطوس، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 3 العدد 2 السنة 2019.
- 2) حياة قدة، بوبكر لعرورة، أثرا لتمكين النفسي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية الجامعة بالوادي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 01، السنة: 2020، ص 801،800.
- 3) جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد12، العدد 1، السنة 2010.
- 4) احمد دن، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة، مجلة مجاميع المعرفة - رقم 05، عدد أكتوبر 2017.



الملحق رقم (1): قائمة المحكمين

الرقم	المحكم	الرتبة	القسم / الكلية
1	مناصريه رشيد	استاد تعليم العالي	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
2	عراية الحاج	استاد تعليم العالي	قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
3	تفات عبد الحق	استاد محاضرة (أ)	قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة قاصدي مرباح\_ ورقلة\_

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

المستوى: ثانية ماستر

### الاستبيان

احي الفاضل اختي الفاضلة: قبل الكلام سلام...

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، وذلك تحت عنوان:

#### أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي (دراسة حالة اتصالات الجزائر)

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة بهدف استقصاء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، بولاية تقرت، حول الموضوع، ونظرا لأهمية آرائكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم والاجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث ان صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجاباتكم، التي لن تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

علما اننا نعني بالتمكين الاداري إعطاء الصلاحية التامة للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة وتأهيلهم سلوكيا وفنيا ومهاري الاداء العمل والثقة فيهم. اما الرضا الوظيفي للعاملين فنقصد به ذلك الحماس والشعور الداخلي لدى العمال نحو عملهم.

✓ القسم الأول: استبيان حول تمكين العاملين والرضا الوظيفي للعاملين.

القسم الأول: التمكين						
الرقم	البعد	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أ - مشاركة المعلومات</b>						
01	نتشارك المعلومات فيما بينا كعاملين.					
02	يعمل رئيسا على امدادنا بالمعلومات اللازمة حول عملنا.					
03	تساهم المعرفة المكتسبة في أداء العاملين لعملهم.					
04	تعمل المؤسسة على تطوير المكتسبات المعرفية في المجال العلمي.					
<b>ب - فرق العمل</b>						
05	استمتع بالعمل الجماعي مع زملائي افضل من العمل بمفردي.					
06	يمكن العمل الجماعي من تحقيق التعاون و اقتسام المهام بيني وبين زملائي في الفريق وبالتالي لا احس بعبء العمل.					
07	اجد ان العمل الجماعي يزيد من نشاطي و دافعتي نحو العمل.					
08	يحقق لي العمل الجماعي التقدير والاحترام من طرف زملائي.					

ج- الحرية والاستقلالية						
					09	تحرص الإدارة على ان توفر لي بيئة تقوم على مبدأ الاستقلالية وحرية التصرف.
					10	تفتح المؤسسة المجال امامنا كعاملين للتصرف فيما يتعلق بمواجهة المشاكل التي لا تتجاوز مستوانا.

					11	استطيع التغيير في العمل وأساليب أداء المهام دون الرجوع للرئيس المسؤول عني.
					12	لدينا كفريق عمل الحرية والاستقلالية في اداء مهامنا

## د- تحفيز العاملين

					13	تقدر الإدارة جهودي في العمل
					14	تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية.
					15	نظام العمل المتبع في المؤسسة يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
					16	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية.

## هـ - التدريب

					17	تشجيع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.
					18	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال عملهم.

					تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب.	19
					توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	20
<b>و- تفويض السلطة</b>						
					تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لي لإنجاز مهام وظيفتي.	21
					تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي.	22
					توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرار بالاستقلالية.	23
					تمنحني الإدارة المرونة المناسبة لتتصرف في أداء مهامي.	24
<b>القسم الثاني: الرضا الوظيفي</b>						
					يتناسب راتي مع طبيعة العمل الذي اقوم به.	01
					يشبع راتي حاجاتي الأساسية.	02
					يفوض لي رئيسي في كثير من الأحيان سلطة اتخاذ قرارات معينة.	03
					يراعي رئيسي المباشر النواحي الإنسانية في العمل.	04
					تربطني علاقة جيدة مع المجموعة التي اعمل فيها.	05
					يوجد مستوى تعاون عالي مع زملائي.	06
					اشعر بأهمية وقيمة العمل الذي امارسه.	07

					اشعر بالاستقرار الوظيفي من خلال عملي.	08
					تتوفر مؤسستي على فرص متعددة لترقية.	09
					يوفر لي العمل فرص مناسبة لتطوير مهاراتي.	10
					ظروف العمل المادية والبيئية بالمؤسسة مناسبة لي.	11
					يوفر لي عملي فرص إبداعية في طريقة العمل او في حل المشاكل التي تواجهني فيه.	12
					انا راضي عن الجوانب المتعلقة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل داخل المؤسسة.	13
					نظام ساعات العمل الصيفي يناسب ظروف العمل بمنطقتي.	14
					ظروف الامن والسلامة المهنية جيدة.	15

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

✓ القسم الثاني: معلومات وبيانات تخص الموظف "العامل".

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعاملين في هذه المؤسسة، وذلك بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية:

1- الجنس:

ذكر  انثى

2- الفئة العمرية:

من 25 إلى 30  من 31 إلى 35  من 36 إلى 40

3- المؤهل العلمي:

اقل من الثانوي  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

4- الخبرة المهنية:

اقل من 5 سنوات  من 5 الى 10  من 11 الى 15 سنة  16 سنة فأكثر

الملحق رقم (3): اسئلة المقابلة

الرقم	الأسئلة	الأجوبة
01	هل تجد صعوبة في الحصول على المعلومات لاتخاذ قرارات أفضل ف العمل؟	
02	ما هي العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي؟	
03	ما هي أهداف المؤسسة اتصالات الجزائر- الوكالة التجارية- تقرت؟	
04	ما هي مهام المؤسسة اتصالات الجزائر- الوكالة التجارية؟	
05	ما هي وسائل الاتصال المستخدمة للتواصل بين العمال؟	
06	ما هي درجة الرضا الوظيفي؟	
07	هل المؤسسة تهتم بالعامل من خلال تحسين ظروفه المادية والمعنوية؟	
08	هل يوجد استقرار الوظيفي في المؤسسة؟	
09	هل هناك جهات أعلى مختصة في اتخاذ قرار؟	
10	هل يتحمل العامل الخطأ الذي ارتكابه؟	
11	هل مستوى تعليمي عنده دور في مؤسسة؟	
12	هل توجد دورات تدريبية؟	
13	هل تعمل المؤسسة تحفيز لعمالها؟	
14	هل تتلقى مكافآت على العمل الإضافي؟	
15	هل نظام العمل مساعد لك؟	
16	هل تعملون كفريق واحد؟	
17	هل هناك حرية في اتخاذ قرارات؟	

الملحق رقم (4): مخرجات Spss

جدول اختبار التوزيع للبيانات

تمكين العاملين:

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
تمكين_العاملين ن	.149	60	.002	.903	60	.000
a. Lilliefors Significance Correction						

الرضا الوظيفي:

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الرضا_الوظيفي ي	.127	60	.018	.964	60	.007
a. Lilliefors Significance Correction						

V	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الاشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية(الدراسات السابقة)	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الأسس النظرية حول تمكين العاملين والرضا الوظيفي
7	المطلب الأول: الأسس النظرية لتمكين العاملين
7	الفرع الأول: مفهوم تمكين العاملين.
10	الفرع الثاني: أسباب التمكين وأهدافه وفوائده.
11	الفرع الثالث: مستويات التمكين وابعاده.
12	الفرع الرابع: متطلبات التمكين وخطواته ومعوقاته.
17	المطلب الثاني: الأسس النظرية حول الرضا الوظيفي.
17	الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.
18	الفرع الثاني: ابعاد الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه وطرق قياسه.
21	المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي.
21	المبحث الثاني: الاسس التطبيقية (الدراسات السابقة)
21	المطلب الأول: الدراسات السابقة
21	الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين والرضا الوظيفي معا.

23	الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي.
25	الفرع الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة التمكين.
27	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر -الوكالة التجارية- تقرت.
32	المطلب الأول: مدخل للمؤسسة محل الدراسة
34	المطلب الثاني: المديرية العملية للاتصالات الجزائر
36	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
36	المطلب الأول: طريقة جمع البيانات
36	الفرع الأول: مجتمع ومتغيرات الدراسة
37	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
39	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
39	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
48	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
56	مناقشة النتائج
61	خاتمة
63	المراجع
66	الملاحق
76	الفهرس