



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:



مشروع إشكالية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت اشراف:

داسي وهيبة

إعداد الطالب:

- زميري عقبة

الموسم الجامعي 2018-2019

:

i"

"

"

"

.

.

2019

.

.

..

()

.

2019-2018

.

:

22		01
35-34		02
51		03
51		04
91		01
101		02
102	.	03
104		04
105		05
108	.	06
111	.	07
112		08
114	(Stepwise)	09
115	T	10
116	(ANOVA)	11

116	(ANOVA)	12
117	(ANOVA) .	13
114	(ANOVA) .	14

:

		01
31		01
41		02
48		03
53		04
61		01
65		02
66		03
69		04
70		05
97		01

المقدمة

الفصل الأول

:

:

.

.

.

.

.

-

-

-

-

-

:

:

:

:

:

:

:

:

.

.

.

.

..

.

.

:

-

-

-

:

:

-

-

-

-

-

-

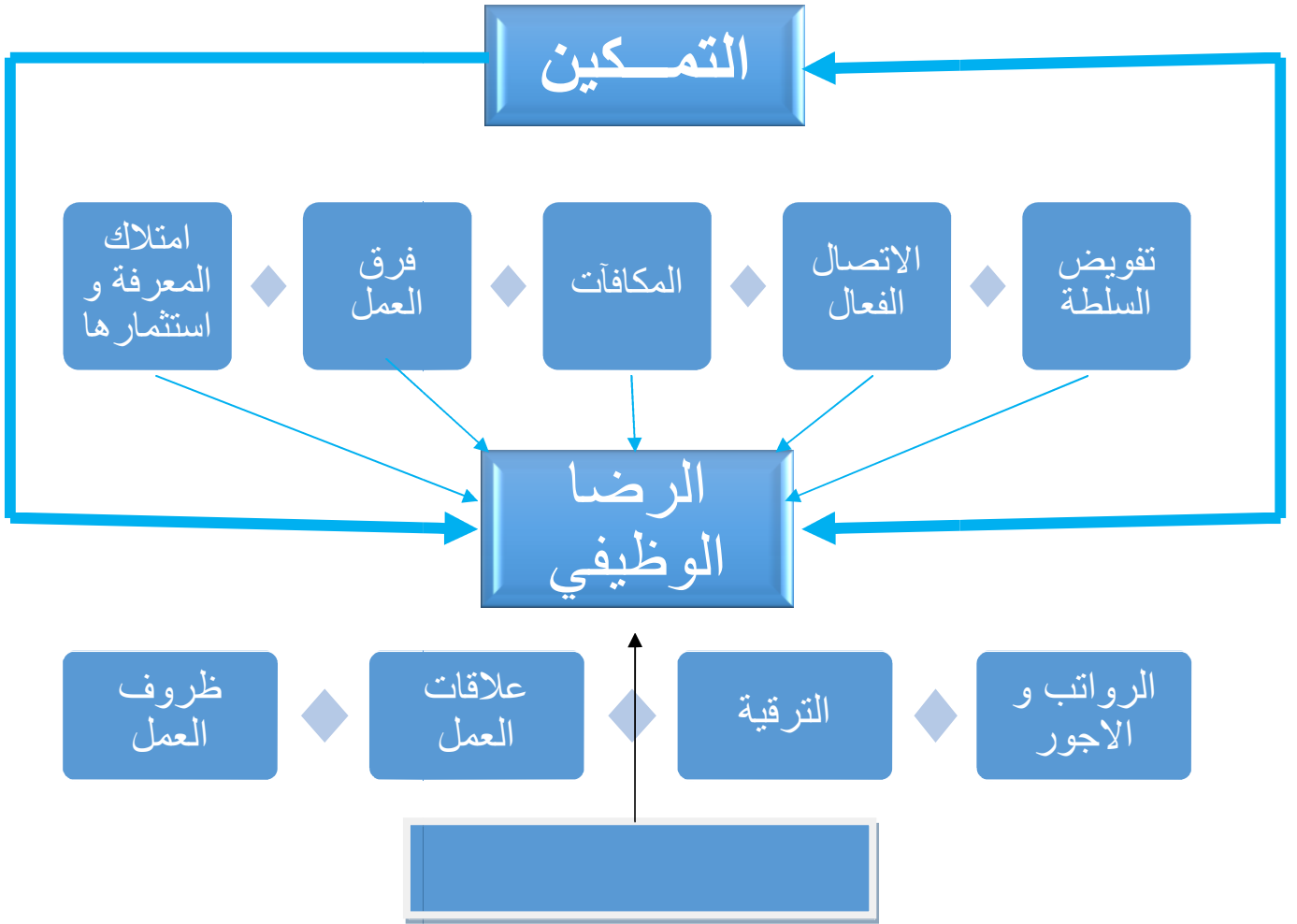
-

-

-

-

:



: الشكل (01)

:

:

.

:

.

:

.

:

.

:

.

:

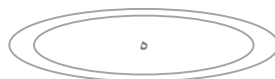
.

:

.

:

.



.2 :

.3 :

.4 :

.2019/2018

-1 (2006) :

:
 ✎
 ✎
 ✎
 ✎
 ✎
 ()
 ()
 :
 ✎
)
 ()
 ✎
 %57.5 ()
 ()
 ✎

-2 (2008) :

391

:

)

▲

(

▲

(

)

▲

"Employs"3- Study: Seung, By, & Sang, OC (2009).

Empowerment and Team Performance: Autonomy, Responsibility, Information and Creativity Emerald Group Publishing Limited, Voli 15

n5/6

(

)

: (2008)

-1

:

▲

.

▲

.

:

▲

.

▲

.

0.05

▲

: (2008)

-2

(

)

)

(

(%40.75)

10.78%

%22.69

0.05

.



:"

": (2011)

-3

"

347

."

"i"

.

:

: (2011)

-1

:

.

~~✍~~

.

~~✍~~

.

~~✍~~

(

)

~~✍~~

.

:

.

~~✍~~

.

~~✍~~

0.01

~~✍~~

.

0.05

✍

: (2012)

-2

:

- -

.32

100

:

: (2013)

-3

.2013 j1 40

350

.2010/2009

الفصل الثاني

:

المبحث الأول: التمكين الإداري مفاهيم أساسية.
المبحث الثاني: منهجية وأساسيات التمكين.
المبحث الثالث: نماذج التمكين الإداري.
المبحث الرابع: مستويات ومعوقات وواقع التمكين الإداري.
خـلاصة

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري.

":

."

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري

:

()

(Empowerment)

1.

(power)

2.

3(

))

4 { 83

82

}

5 { 56



15 2012 (1)

12 2008
182

(83 ;82)

(56)

1

2

3

4

5

1

" (Robbins) •

2 "

" •

3 "

" (Nicholas) •

4 "

" Aegenti •

5 "

" (Eccles) •

6 "

" (Saevens) •

7 "

12. 1

² Robbins, stephoen, organizational Behavior : Coneepts Controversies and Applications, Prentice- Hall Inc, Englewood, Cliffs, 6 Edition, 1993, p. 682

3

13 2003

⁴ Shanks, Nicholas, Le Role de L' epowerment Dans Le Relation Entre Certaines Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines Et La Mobilisation. Mémoire présenté comme exgence partielle de la maitrise en administration des affaires(profil recherche), Université du québec à montréal, 2010. P 19

5

200 2007 67

167 2011

6

27 2009 (1)

7

" (Gibson et al) •

1 " .

" () •

2 " .

" •

3 " .

•

)

4.(

"

."

5:

(Empowerment)

:em

.() :power

:ment

447 -446 2011

404 2007 (1)

179 2009

1

2

3

⁴ Memon, sanjay, (employee empowerment : an integrative psychological approach), applied psychology : an international review, 01, clarkson, university _ postdan Ny _ usa, 50, 2001, p153

-

5

المطلب الثاني: التمكين و المفاهيم المتصلة به

:

i

:

*

Thoma Velthouse and

1.

2.

(Dimitriades,2001)

Lashy

:01

.131-130 i2005

i

:

449. 2011

450

-1

-2

: *

1 .

: *

.

.

: *

2 .

:

(marquardt)

":

المطلب الثالث: خصائص التمكين الإداري

()

1 :

: •

: •

: •

: •

2:

-1

-2

-3

-4

141 2000

1

2

51 -50 - 2009

1:

-1 :

-2 :

-3 :

-4 :

5- المطلب الرابع: أهمية التمكين الإداري

2 :

:

:

:

:

1

22 2015

2

13-11 - 2013

.

.

:

•

.

.

:

•

.

.

.

:

•

.

:"

"

•

:

•

.

-1 :

.

·
) ()
· ()

.

·
: -2

)

.

(

المبحث الثاني: منهجية وأساسيات التمكين الإداري.

i

المطلب الأول: خطوات التمكين

:

-1

:

-

-

-

-

-

1

-2

2

-3

3

.

39 2012 i -¹

40 2012 -²

145 -³

-4

.

-5

...

1

.

-6

.

.

-7

2

.

المطلب الثاني: أساليب تطبيق التمكين

:

.1 :

325.324 2010 -¹

146.145 -²

.1

"

"

:

.2

spretizer

.

:

.3

.

:

.4

.5

:

"

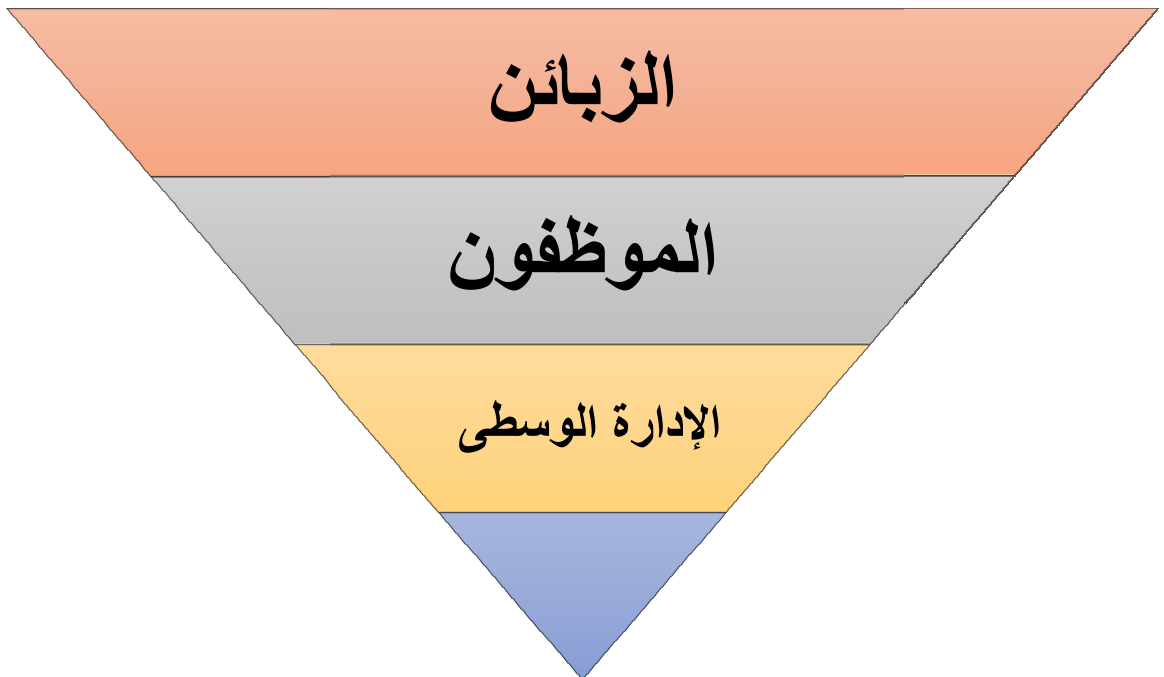
"

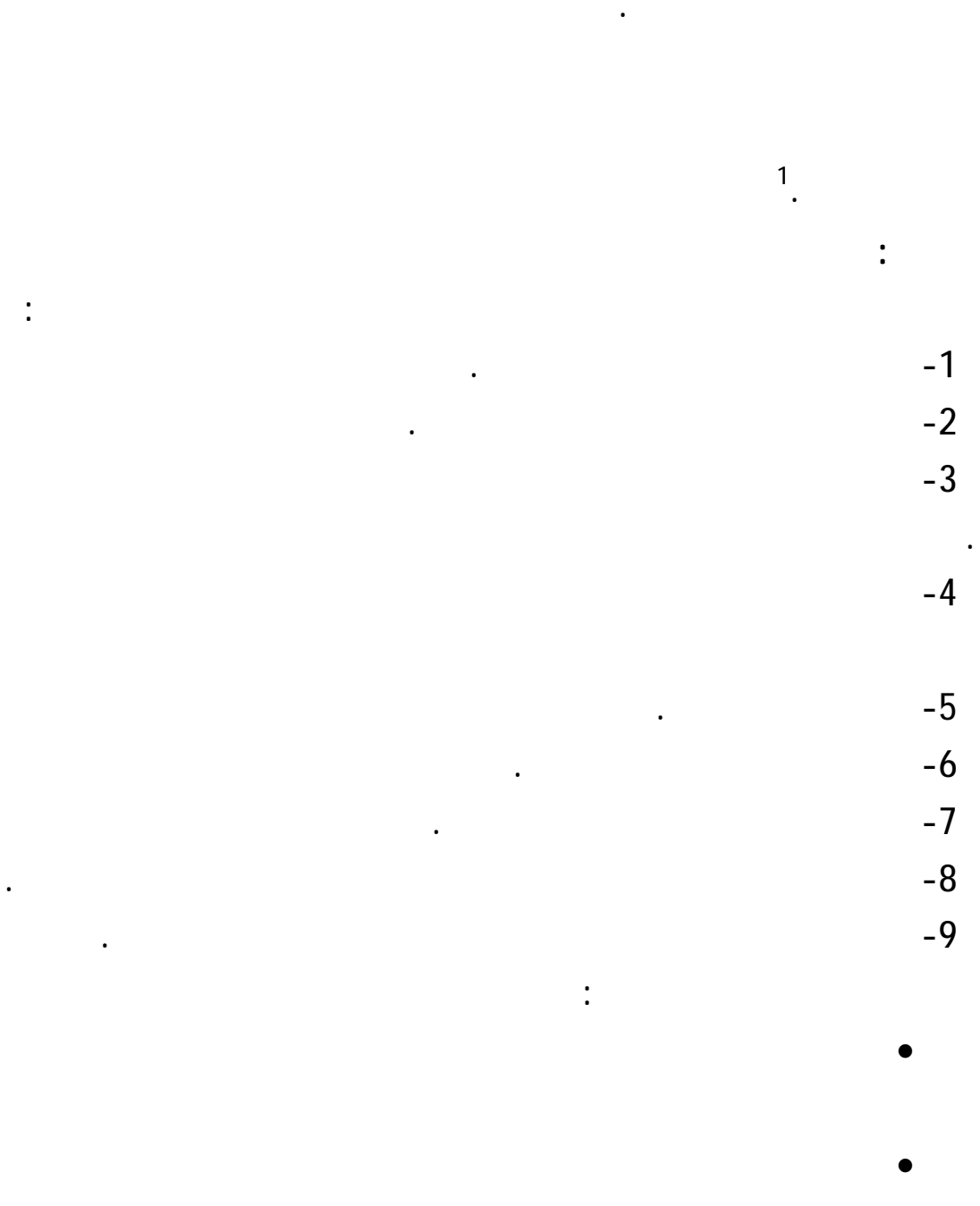
.6

:

:

01:





1.

•

:

:

2: (spector)

: lashely & McGoldrich

: Thomas & Velthouse

3

.

.26-25	1
2010	2
15	3
2013	3
	.25

:02

	Eccles	1993
	Malk, Larry Harold	1996
	Brown	1996
	IVancevich	1997
	Cook et al ...	1997
	Rafiq & Ahmed	1998
	Appelbaum et al ...	1999
	Daft	2001
	Mullins	2005
	Halvarson	2005
	Chelladurai	2006
	Kreitner and Kinicki	2007
		2007
		2007
	Gupta	2008

	Aswathappa	2008
	Mazadarani	2008
	Karzkoc & Yilmaz	2009
	Hasan	2010
		2010

i2013

:

:

: -1

1.

Lawler

_____ -1

1 .

-2 :

2 .

-3 :

3 .

				2010	- ¹
.64	01	12			
	2009				- ²
	.241	2	5		
	2009				- ³
	.241	2	5		

-4

:

1.

2.

-5

:

3.

2009			- ¹
.240	2	5	- ²
	.26		- ³
		2013	
		.10	

1.

2.

المبحث الثالث: نماذج التمكين الإداري،
المطلب الأول: نماذجه

:

-1 Kanungo & Conger :

3.

- :

- :

:

• :

:

- :

.26 -1

.64 -2

: 3

10 2000

" :

"

:" -

:" -

:" -

:(1995) Spritze -3

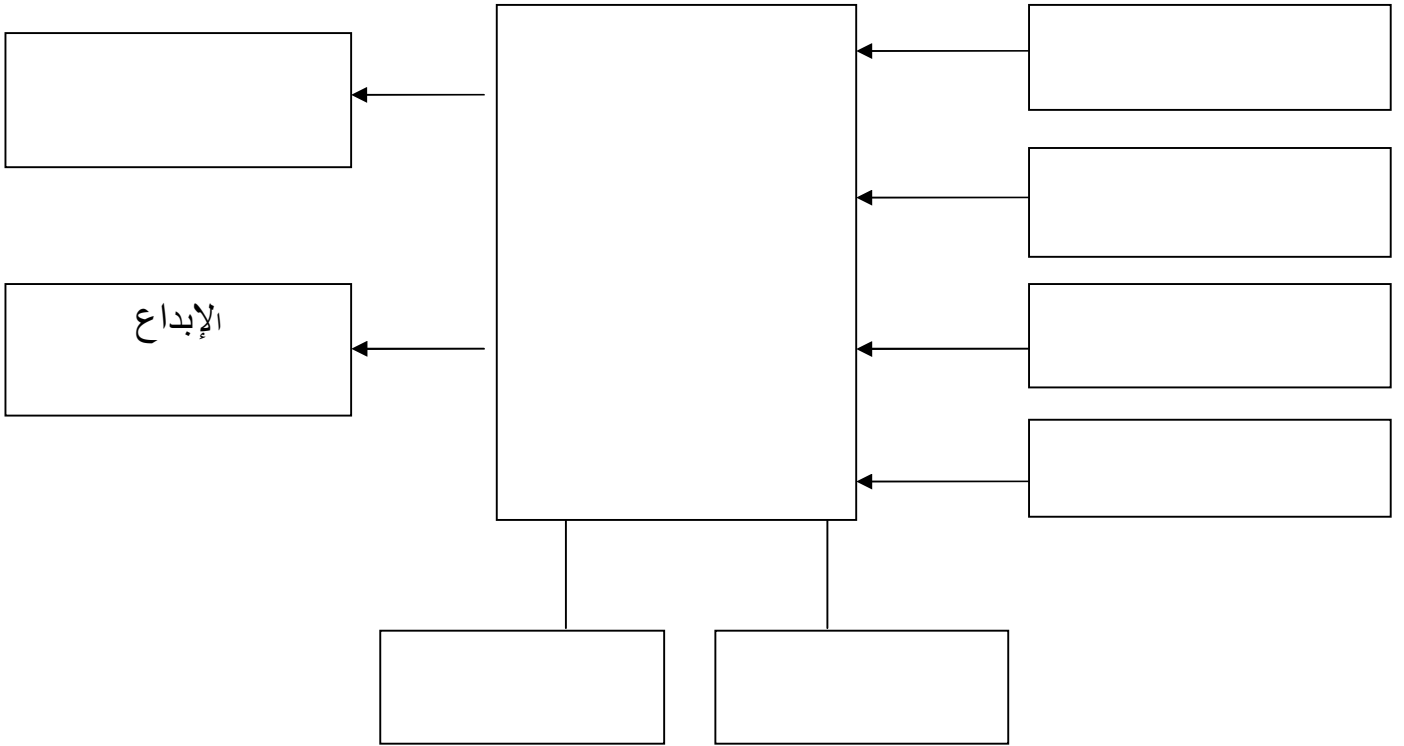
Spritze

1:

(Velthouse &

() Tomas)

(02):



1 2013 42.

2001 Davis -4

Davis

1:

- :

- :

- :

- :

- :

- :

- :

- :

- :

:

المطلب الثاني: مبادئ التمكين
(Tomas Stirr)

: (Empower)

: EDUCATION ➤

: MOTIVATION ➤

: PURPOSE ➤

:1

:

:

*

"

"

:

2

.

.17 2014; 1

.26_25

-1

-2

" "

.

.

:

:

"

"

.

.

:

-

-

-

:

.1

:

: -

.

: -

:

: -1

.

_2 :

.

المبحث الرابع: مستويات ومعوقات وواقع التمكين الإداري.
المطلب الأول: مستويات التمكين الإداري.

1:

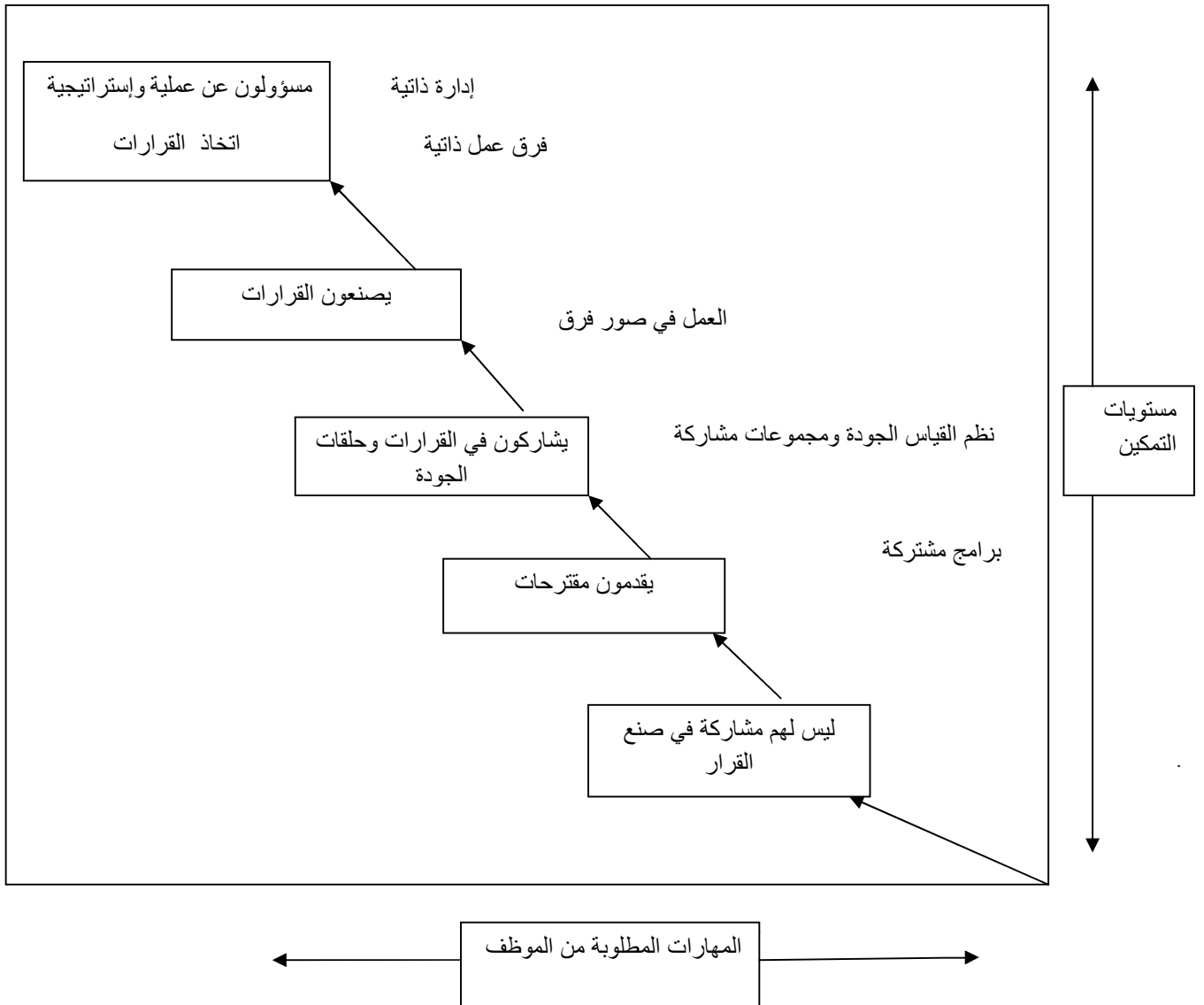
:

:

.

:

: (03)



: العابدين بئينا، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية

ومؤسسة الموائى الأردنية، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، مؤتة، الأردن، 2004، دون صفحة

1.

المطلب الثاني: معوقات التمكين الإداري
:

2.

.1

.2

.3

.4

.5

.6

(Conger)

3.

: .1

: .2

: .3

39 2003

: 1

2

266. 2011 31

3

1202-1201 - 5012

05

.4 :

1 :

.1

.2

.3

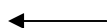
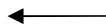
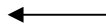
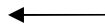
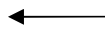
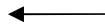
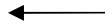
.4

:

:

- :

•



:

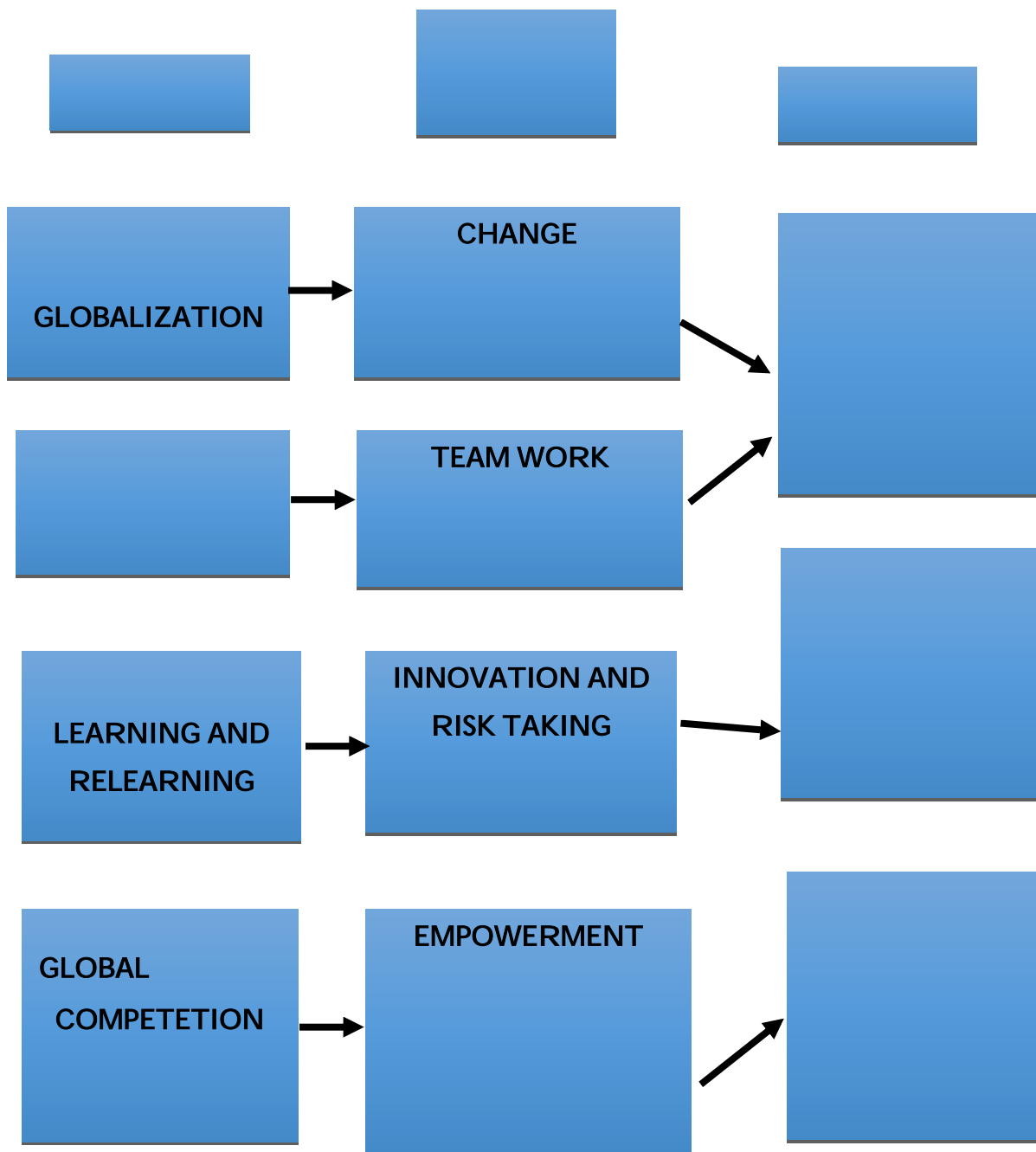
•

: 05

/	()

:

:04



.30

:

الفصل الثالث

:

:

:

:

:

:

.

:

:

i i : 73 54

()

1.

()

:

" :

2"

»

3"

4"

"

"

5"

:

:

.487 1986

.119

.18

.84

.31

-1

-2

-3

-4

-5

1 .			
	:	" "	
			2
	":		
		3 "	
4 "	"	(Vroom)	
	"	(Herzberg)	
		5 "	
		"	
			6 "
	"	(Kay Kipler)	
			7 "
.14			
	196 194 i. 2003	i" "	1990 -1
			2 -
			-3
	.195 2003		.117 2009
			-4
85 2010			-5
			-6
.11 2003			-7
	.1		

"

1 "

2 .

"

"

:

.

:

3 .

:

.

.

.

.

-1

.168 2013

1

-

131;132;133 i 2008

i"

"

-2

2014

-3

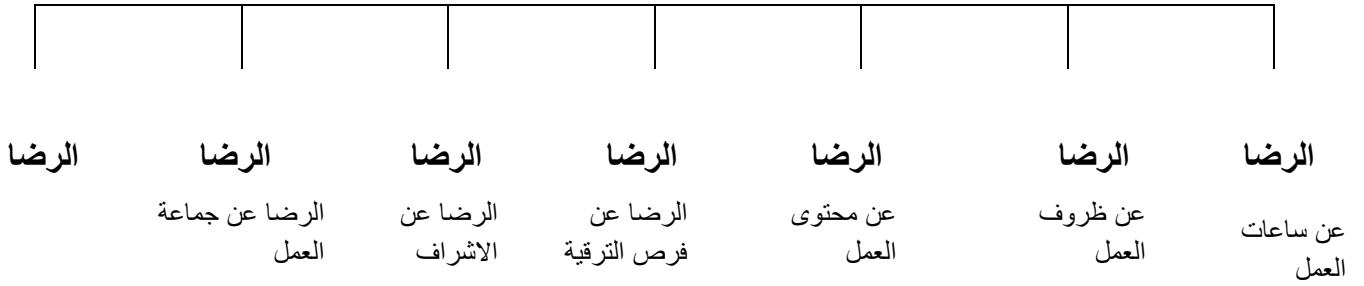
.5

·
:
·
:

·
:

(01)

الرضا العام عن العمل



149 j. 1989

i"

"

:

(01)

:

i



.	.	1	:
.	.	2	:
3	.	.	:
.	.	4	:
5	i	.	:
6	.	.	:
7	.	.	:
. 176	i 1983	i"	" 1
. 176	i. 2006	i"	" 2
463	i 2002	"	" 3
. 113	i 2007	i"	" 4
. 232	i 2010	i"	" 5
160	i.161	i"	" 6
		i"	" 7 7

:

.

:

1 .

.

:

تحاول نظريات الرضا عن العمل أن تقدم تفسيراً لمسببات رضا الأفراد عن عملهم أو استيائهم منه، كما أنها تساعد على التنبؤ بهذا الرضا و محاولة التحكم و السيطرة عليه² ، و سنحاول في هذا المبحث التعرض لبعض هذه النظريات .

:

3 .

.

:

" 1943 Maslow "

1 - 136 - 137 .

2 - 225

3 - " " 2009 j 25

1	1
-1	:
-2	:
-3	:
-4	:
-5	:
-1	:
-2	:
-3	:
-4	:
-5	:
-6	:

Fredrick Herzberg

:

1.

::

توفرها يؤدي
إلى حياد
الإستياء

عدم توفرها
يؤدي إلى
الإستياء (عدم
الرضا)

عدم توفرها يؤدي
إلى حياد الرضا

توفرها يؤدي إلى
الرضا

امثلة

امثلة

ظروف العمل
الإشراف
سياسات الأجر
العلاقات

الإنجاز
المسؤولية
تقدير المنظمة
التقدم والنمو
أهمية العمل

(03):

225 : 2003

: .

-2

-3

:
-1

(03)

i)

-2

(03

:¹

(4 -

" «David C.McClelland» "

" "

:
-

i)

(

- :

.

- :

.

.

.

" "

1
:() :

2
:

(1 -

" "

i³

(
).

158;157;156 i 2000

i

i"

"

-₁

259

-₂

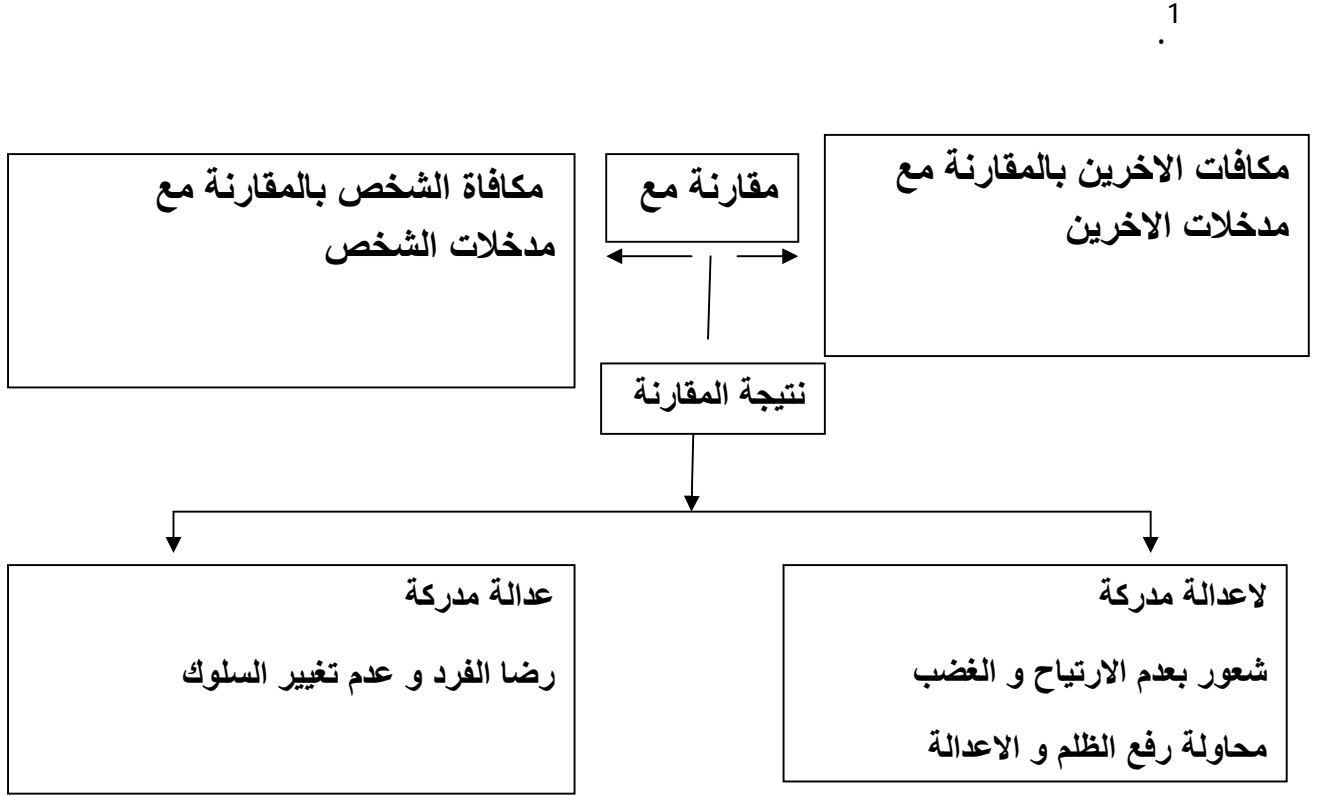
156 i 2000

i157 i.158

i"

"

3



(04):

261

:

:

:

: -

: -

" " 1964 2 -

1 :

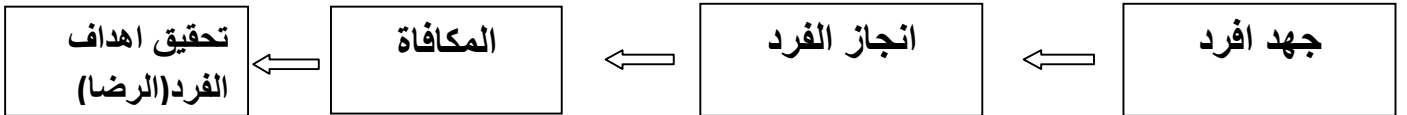
() . (

: -1

: -2

: -3

() * () = :



(05):

i"

" :

83 | 2003

170 | 1998

84;83 | 2003

i"

"

1

i"

"

2

" "

) (: -
: . -
1 . : -
: -
i
2 .
: .1
: .2
: .3

267; 168 ¹

267; 168 ²

.4

:

:

:

:

:

▲

1.

:

▲

)

2.

(....

:

▲

3.

.104

_1

.91

_2

2007

_3

.48

1.

: ↗

: ↗

:
:() -1

2.

: -2

3.

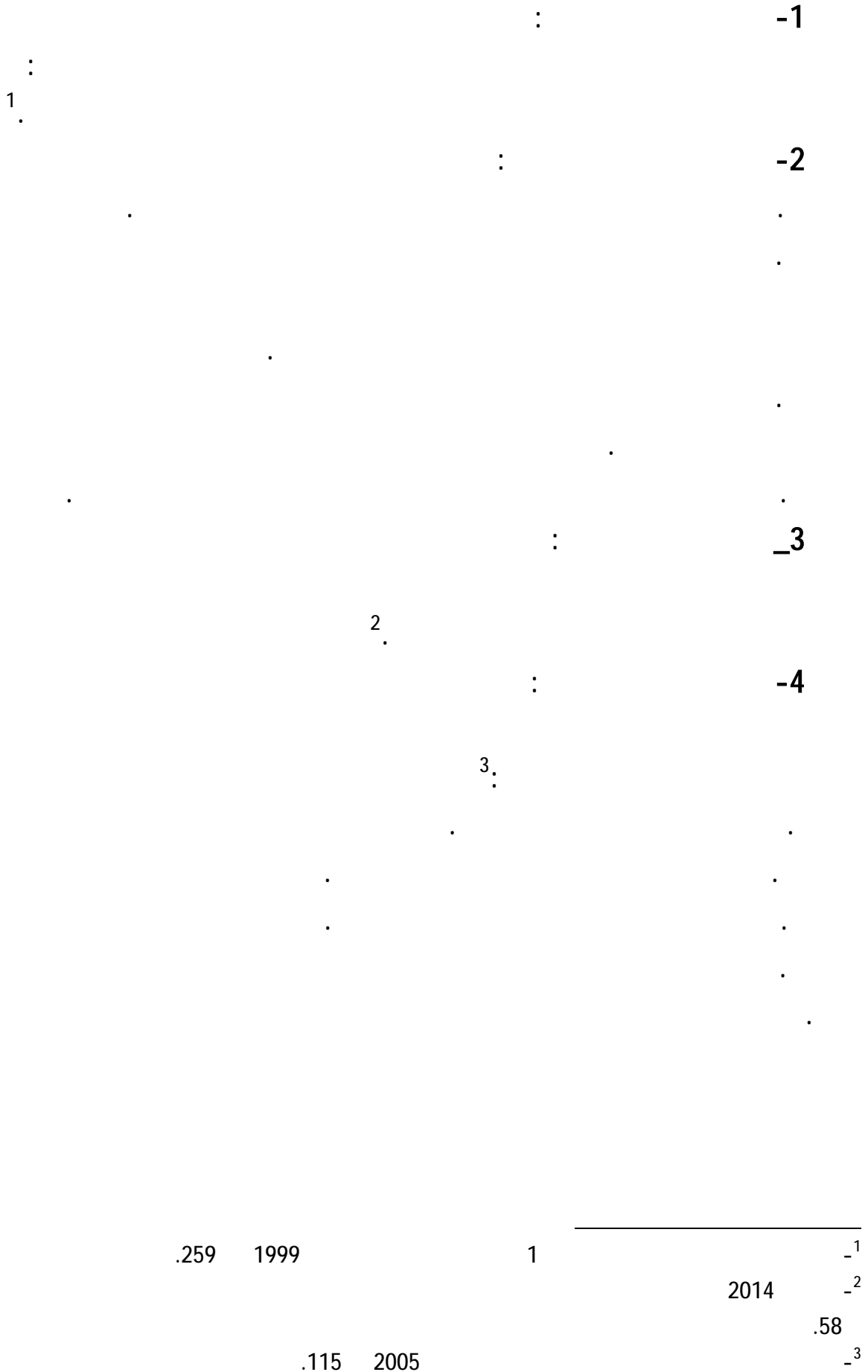
: ↗

4.

:

5.

		.48	-1
-		2009	-2
	.43		-3
		.90	-4
		.205	-5
.268	2005	1	-



- :

i
* / :
· : ·
· : ·
· 1 : ·
· : ·

- :

i

i

-2 :

i () ()

:

:

¹ - Lauren Bélanger, «Gestion des ressources humaines, une approche systémique», Editions Eska S.A.R.L, France, 1979, p 297.

Maslow

i " "

:

i i

.

:

i 1

:¹ i

- :(JDI

:

(MSQ) -

).

Pay Satisfaction

PSQ

: 2 -



.204	¹
.204	²
(2009)	³

. : ✍

1 .

. : ✍

2 .

: ✍

:

.

.227

1

2011 -1

"i(2011) -2

.70 57 17

."

:

.1 ...
:

.

. i i :
:

2.
:

*

.

*

*

-

*

. 474-473

2008; 2

-1

-2

:
.71 1 11

*

.

:

.

1.

*

.

*

.

*

.

*

.

.

:

:

*

.

*

.

.

.

:

.

.

1.

:

Lock .

:

*

*

*

2.

.73-72

73

_1

--2

الفصل الرابع

⋮



⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

:



:

:

:

1

:

:

138-69

1983/ 03 /19

83 - 201

/ 1983 05/23

1987

1984 -06

24000

: -

09

)

:

:

. -

(

-

. -

:



. -

1990

. 1991

.

:

:

2003/05 /04

600

87

2004

69850

119

/ 40000000

100

2009

03

.

5.0

5.1

33.0

2008

2

. 1

:

2

. -

. -

. -

. -

:



. -
. -
. -
:

:(01)

2010	2009	2008	2007	2006	2005
119	101	88	80	82	53

() :

i2006 - 2005

. 2007
3
:
. () -
. -
. -
. -
. -
. -

:



-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

:

:

.

.()

:

-

.

-

.

-

.

:



.

:

:

.

-

-

.

.

-

-

.

-

.

:

: (

.

:

:

...

: (

.

: (

:

:

: (

:

.

-

.

-

.

-

.

كتالوجات المنتجات، والدعم الإعلاني .

-

...

:

(

:

.

-

.

-

.

-

:

(

.

:

.

-

.

-

.

-

.

-

:



.

-

.

-

:

:

:

(

.

:

(

.

:-

.

-

.

-

.

-

.

-

:

:

:

(

:

.

-

.

-

.

-

:



.

-

.

-

.

-

0.33 0.5 1 1.5 2:

:

(

:

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

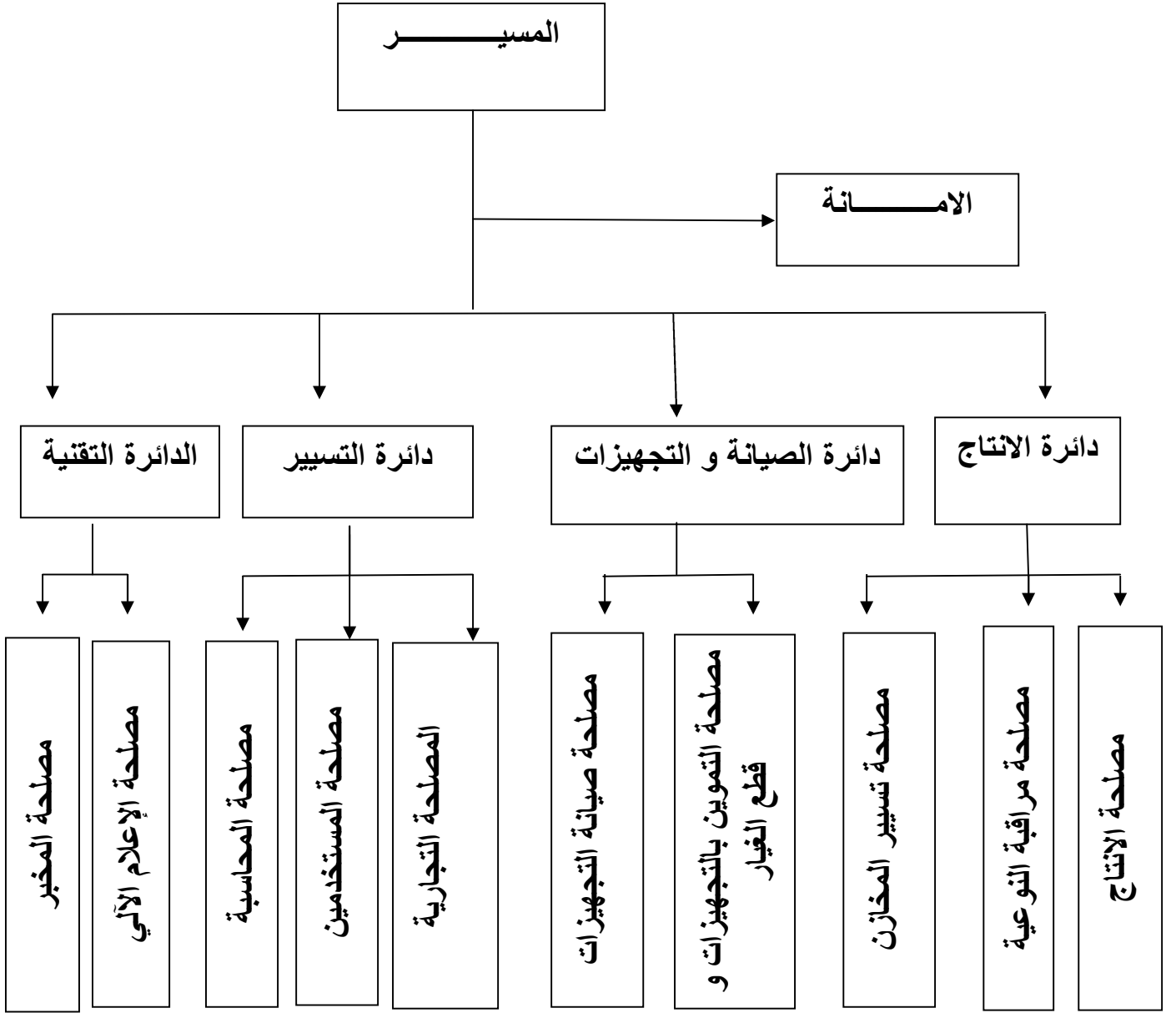
.

:

(

.

: (01)



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف صاحب المؤسسة

:



:

:

.

.

:

:

.1

2013Excel

SPSS.V24

.

:

.2

:



):

(33)

i"

"

(05)

.(5-1)

.(11-6)

.(17-12)

.(23-18)

.(33-24)

(24)

i"

"

(04)

.(6-1)

.(12-7)

.(18-13)

.(24-19)

(5 1)

(5)

(

)

:

i(0.80)

(5)

(4)

:

	1.79	1
	2.59	1.80
	3.39	2.60
	4.19	3.40
	5	4.20

:

:

.1

.(.....)

(52)

(55)

:

.2

.(%.....)

(52)

:

:

.1

:

-

(Statistical package for Social Science)

SPSS.V23

:

-

:

: .2

: (spss.v23)

Descriptive Statistique Measures : ✓

✓

:Analysis Of Variance ✓

:() ✓

:t-test pour échantillon indépendante T ✓

:One Way Anova ✓

.()

:Cronbach Coefficient Alpha ✓

: ✓

) :Multiple Regression ✓

(

:

: .1

:

.

:

(01)

" " " "

(0.982)

: .2

0.60

i (Coefficient Alpha Cronbach's)

:(02)

	" "		
0.956	0.915	05	
0.960	0.923	06	
0.959	0.921	06	
0.948	0.900	06	
0.964	0.931	10	
0.977	0.955	33	
0.901	0.813	06	
0.969	0.939	06	
0.937	0.878	06	
0.933	0.871	06	
0.964	0.931	24	
0.982	0.966	57	

.SPSS. V23

:

:

:

:(03)

%30.8	16		
%69.2	36		
%100	52		
%19.2	10	30	
%57.7	30	40	30
%19.2	10	50	40
%3.8	02		50
%100	52		
%11.5	6		
%15.4	8		
%73.1	38		
%100	52		
%23.1	12	05	
%46.2	24	10	05
%23.1	12	15	10
%7.7	04		15
%100	52		
%19.2	10		
%11.5	06		
%53.8	28		
%15.4	08		
%100	52		

.SPSS. V23

:

:

-] Kurtosis [3_i -3] Skewness
 [1_i-1] Skewness [10_i10]
 [3_i-3] Kurtosis

:(04)

kurtosis		Skewness		-	-
0.650	-0.756	0.330	-0.141		
0.650	0.721	0.330	-0.851		
0.650	-0.265	0.330	-0.068		
0.650	-0.374	0.330	0.385		
0.650	1.531	0.330	-0.248		
0.650	0.534	0.330	-0.128		
0.650	1.377	0.330	0.251		
0.650	1.629	0.330	-0.516		
0.650	-0.234	0.330	0.375		
0.650	-0.988	0.330	0.075		
0.650	0.767	0.330	0.249		

.SPSS.V23

:

—0.516]

(04)

[0.375

.[1 - -1]

(0.249)

:

:

:

:(05)

	2	0.900	3.500		
	3	0.979	3.538		01
	4	0.936	3.423		02
	1	1.082	3.654		03
	5	1.276	3.308		04
	2	0.893	3.577		05
	1	0.809	3.788		
	1	1.065	4.038		06
	3	0.899	3.769		07
	4	0.960	3.692		08
	5	1.000	3.692		09
	2	0.882	3.923		10
	6	0.889	3.615		11
	5	0.745	3.205		
	5	0.915	3.154		12
	6	0.840	3.000		13

:

	2	0.854	3.231		14
	4	0.970	3.192		15
	1	0.850	3.462		16
	3	0.841	3.192		17
	3	0.781	3.365		
	4	1.118	3.346		18
	6	1.213	3.308		19
	3	0.745	3.385		20
	5	0.780	3.308		21
	1	0.848	3.423		22
	2	0.936	3.423		23
	4	0.669	3.307		
	6	0.780	3.308		24
	4	0.641	3.500		25
	10	1.009	3.000		26
	8	0.900	3.115		27
	9	0.928	3.000		28
	7	1.028	3.038		29
	2	0.699	3.538		30
	3	0.850	3.538		31
	5	0.850	3.462		32
	1	0.750	3.577		33
	/	0.593	3.416		

.SPSS. V23

:

:

	"	"	(05)	:	(1
(3.788)					
				(0.809)	
(1.065-0.882)				(4.038-3.615)	
	.				
i(0.900)	"	"		:	(2
	(3.500)				
-3.308)					
		(1.276-0.893)			(3.654
	.				
(0.781)	"	"		:	(3
	(3.365)				
		(1.213-0.745)			(3.423-3.308)
	.				
"	"			:	(4
(3.307)					
				(0.669)	
		(3.577-3.000)			

:

(1.028-0.641)

. " " : (5
(0.745) (3.205)

(0.970-0.840) (3.462-3.000)

(0.593) (3.461) -

- . :

:

:(06)

	4	0.676	3.128		
	5	0.968	2.960		01
	1	0.855	3.885		02
	2	0.808	3.115		03
	6	0.941	2.769		04
	4	1.136	2.962		05
	3	0.815	3.038		06
	3	0.776	3.307		
	2	0.789	3.346		07
	1	0.893	3.423		08
	3	0.780	3.308		09
	5	0.952	3.269		10
	6	0.970	3.192		11
	4	0.919	3.308		12
	2	0.702	3.525		
	1	0.967	3.654		13
	4	0.804	3.500		14
	5	0.850	3.462		15
	2	0.800	3.577		16
	3	0.936	3.577		17
	6	0.973	3.385		18
	1	0.757	3.814		

:

	5	1.118	3.654		19
	4	1.045	3.654		20
	6	1.019	3.500		21
	3	1.009	4.000		22
	1	0.712	4.038		23
	2	0.862	4.038		24
	../..	0.578	3.444		

.SPSS. V23

:

" " (06) : .1
 (3.814)

(0.757)

(1.118-0.862)

(4.038-3.500)

" " : .2
 (0.702) (3.525)

(0.967-0.800)

(3.654-3.385)

" " : .3
 (0.776) (3.307)

:

(3.423-3.192)

(0.970-0.780)

" " : .4

(0.676) (3.128)

i(3.885-2.769)

(1.136-0.808)

(0.578) (3.444)

-

:"H1

.($\alpha=0.05$)

:

:(07)

	F				
0,000*	18.156	2.267	5	11.336	
		0.125	46	5.744	
			51	17.080	

.SPSS. V23

:

($\alpha=0.05$)

($R^2=0.664$)

($R =0.815$)

($R^2a =0.627$)

(18.156)

F

(07)

($\alpha=0.05$)

(0.000)

(%62.7)

"

"

"

"

()

:(08)

T	T	Beta		B	
0.132	1.534	0.205	0.086	0.132	
0.834	0.211	0.027	0.090	0.019	
0.004	3.027	0.429	0.110	0.333	
0.434	-0.790	-0.132	0.123	-0.097	
0.003	3.107	0.467	0.130	0.404	

:

.SPSS. V23

:

.($\alpha=0.05$)

*

($R^2_a=0.627$)

: (08)

($\alpha=0.05$)

-

-

()

($R=0.737$)

(%62.7)

(%37.3)

(R^2_a)

.

.

-

-

(0.132)

(1.534)

(T)

.($\alpha=0.05$)

($\alpha=0.05$)

.

(0.316)

.

-

-

(0.834)

(0.211)

(T)

.($\alpha=0.05$)

(0.05)

.

(0.366)

-

-

(0.004)

(3.027)

(T)

.($\alpha=0.05$)

:

(0.738)

(0.790)

(T)
(0.05)

.($\alpha=0.05$)

(0.434)

(0.614)

(3.107)

(T)

.($\alpha=0.05$)

(0.003)

(0.758)

(Stepwise)

-3

:

(Stepwise)

:

.

(Stepwise)

:(09)

R ²	R	
0.544	0.738	
0.634	0.796	+

.SPSS. V23

:

(00)

(%54.4)

.(R)

(0.738)

(R²)

(0.796)

(%63.4)

(R)

.(R²)

" :H1

.(α=0.05)

."

-

" :H1₁

-1

."

-

.(α=0.05)

(Independent- samples T-Test)

T

:

:

T : (10)

		T
0.05	0.318	-1.010

.SPSS. V23

:

(-1.010) T (00)

(0.05)

(0.318)

" : H₁₂

-2

."

-

.(α=0.05)

(ANOVA)

:(11)

	F				
0.051	2.787	0.845	3	2.534	
		0.303	48	14.547	
			51	17.080	

.SPSS. V23

:

(F)

(00)

(2.787)

(F)

%5

(0.051)

:

" :H1₃

-3

."

-

.(α=0.05)

(ANOVA)

:(12)

	F				
0.794	0.231	0.080	2	0.160	
		0.345	49	16.921	
			51	17.080	

.SPSS. V23

:

(F)

(00)

(F)

%5

(0.794)

(0.231)

" :H1₄

-4

."

-

.(α=0.05)

:

(ANOVA)

:(13)

	F				
0.337	1.153	0.383	3	1.148	
		0.332	48	15.932	
			51	17.080	

.SPSS. V23

:

(F)

(00)

(F)

%5

(0.05)

(0.337)

(1.153)

" :H1₅

-5

-

.($\alpha=0.05$)

(ANOVA)

:(14)

	F				
0.885	0.215	0.076	3	0.227	
		0.351	48	16.854	
			51	17.080	

.SPSS. V23

:

(F)

(00)

(F)

%5

(0.885)

(0.215)

•

•



.

:



:

.

-

-

-

.(0.593)

(3.416)

-

-

.(0.579)

(3.444)

(%81.5)

(0.05)

(%62.7)

-

.

(0.05)

-

:

.

:

:

-

.

-

.

-

-

(

)

-

.



i....

i ...

iiii

"

":

:

2019-2018:

: _____

(x)

30

:

*1

:

*2

50

50

40

:

*3

10

05

05

:

*4

15

15

10

:

*5

						20
						21
						22
						23
						24
						25
						26
						27
						28
						29
						30
						31
						32
						33
						34

: _____

(×)

						35
						36
						37
						38
						39
						40
						41

						42
						43
						44
						45
						46
						47
						48
						49
						50
						51
						52
						53
						54
						55
						56
						57
						60

				:
				-
				:
		7		-1
		1986		-2
				:
				-
	1986		-	1
1990				-2
				-3
	2004			
2006				-4
				-5
				-6
			2005	1
				-7
			2002	
	1999			-8
	2001	2		-9
		1		-10
-				
			2011	
	1			-11
			2008	
		1		-12
			2014	

			-13
		2003	
			-14
2005			
			-15
		2009	
	2003		-16
			-17
		2010	
	1		-18
		2003	
			-19
			1
			-20
		2003	
			-21
			-22
		2009;	
2004			-23
	1997		24
2011			-25
			-26
		1999	
			-27
		2004	

قائمة المصادر والمراجع

2005	1	-28
	1	-29
		1999
2005		-30
2003		-31
	1	-32
		2008
	1	-33
		2013
		-34
		-35
71	1	11
		1989
2005		_37
	1	_38
		2013
		/
		_1
2008		
		:(2011)
		()
)		:(2014)
		-3

	:(2010)	-
	:(2013)	-5
	(2014)	-6
	:(2013)	-7
	:(2012)	-8
	:(2018)	-9
	:(2004)	_10
	:(1990)	_11
	:(2014)	_12
		_13
2008		

_14 (2008):

_15 (2011):

_16 (2009):

_17 (2014):

_18 (2012):

_19 (2001):

_20 (2007):

_21 (2009):

_22 (2014):

:

LESNARD .C'ORGANISATION DE
L'EMTREPRISE ,2émeéd,DUNOD ,PARIS ,1994.

:

Web site [http\\www.Media\ net \show](http://www.Media.net/show)
php HTM()

()	(1
(60))	(52)	2
:			3
			4
()		-
:			-
			-

Summary

The aim of the research is to find out the impact of administrative empowerment on job satisfaction, especially as the independent variable empowerment (ie, delegation of authority, effective communication, rewards, teams, knowledge ownership and investment) and the dependent variable of salary and wages (60) question was distributed to a sample of (52) single and based on the test of the main hypotheses, which resulted in the following results:

1- There is a significant statistical effect of the administrative ability on the job satisfaction of the employees of Guedila Mineral Water Est

2 There is a significant effect of the rewards on the job satisfaction of the employees of the Foundation.

3 There is a significant impact of knowledge ownership and investment on the satisfaction of the work of employees in the Foundation

4 Lack of statistical significance for the respondents' perceptions about the level of job satisfaction in the institution due to the personal and functional variables (gender, age, academic qualification, years of experience, job area)

Based on the findings of the study, a number of proposals have been developed.

- The need to design programs for rewards and incentives linked to performance and rewards

- Seeking to modernize communication networks and encourage teamwork

- Open the door for employees to assume greater responsibilities and carry out more difficult tasks.