



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية: مؤسسة سونلغاز بالدوسن-أولاد جلال.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف

➤ براهيمي فاروق

من إعداد الطلبة:

- سالم عبد الرؤوف
- سعودي سليم

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ مساعد (أ)	- محمدي رشيد
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر (أ)	- براهيمي فاروق
بسكرة	مناقشا	- أستاذ مساعد (ب)	- باشا نجاح

السنة الجامعية: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية: مؤسسة سونلغاز بالدوسن-أولاد جلال.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف

➤ براهيمي فاروق

من إعداد الطلبة:

• سالم عبد الرؤوف

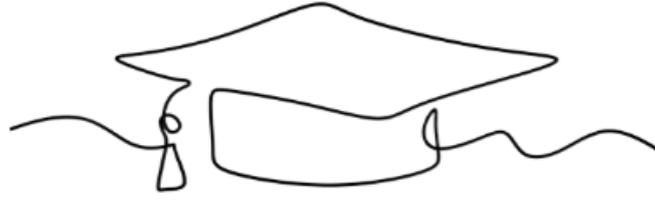
• سعودي سليم

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ مساعد (أ)	- محمدي رشيد
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر (أ)	- براهيمي فاروق
بسكرة	مناقشا	- أستاذ مساعد (ب)	- باشا نجاح

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

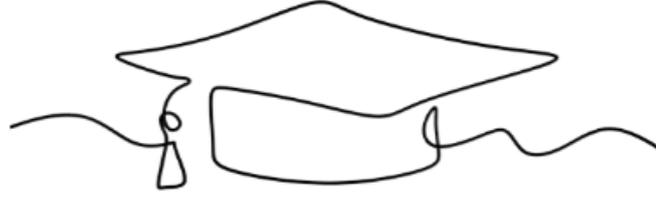


شكرو عرفان

ولا يسعنا إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير للمشرف

الدكتور "براهيمي فاروق"

على دعمه في استكمال المذكرة وعلى توجيهاته
المستمرة وتشجيعه خلال الأوقات الصعبة
واستعداده لمشاركة معرفته الواسعة لإكمال
المهام الموكلة إلينا في الوقت المحدد



الإهداء

تبارك الله الذي لا حول ولا قوة إلا به

والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الحمد لله عز وجل الذي وفقنا على إتمام هذا المبحث العلمي

إلى والدي الكريمين حفظهما الله وبارك فيهما و لا أفهما حقهما علي مهما
طالب بي العمر

و جمعهم الله تحت جناح رعايته

(أبي الغالي، أمي العزيزة)

إلى العائلة الكريمة إخوتي العزاء أخواتي العزيزات سندي في الدنيا شكرا
لكم جزيل الشكر على دعمكم اللامتناهي

إلى أستاذي الفاضل فاروق براهيم الذي رضي بكرمه قبول الإشراف على
هذا العمل و على مجهوداته و توجهاته له تحية تقدير و احترام و إلى
الأسرة الجامعية لجامعة محمد خيضر بسكرة و إلى كل من علمنا حرفا
جزاهم الله عنا خير جزاء

إلى جميع أصدقائي و رفقاء دربي الدراسي من قريب و بعيد شكرا لكم

إلى جميع أعمامي و أخوالي حفظكم الله و رعاكم

عبد الرؤوف وسليم

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا استبانة لجمع البيانات حيث وزعت على عينة عشوائية بلغت 53 موظف بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال، خلال السنة الدراسية 2023-2024، وقمنا بتحليل البيانات واختبار الفرضيات عن طريق استخدام التحليل الإحصائي الوصفي spss.V20 وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد الاتصال ومشاركة المعلومات على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

- يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد تحفيز العاملين على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

- لا يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد القوة على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

- يؤثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الرضا الوظيفي، تحفيز العاملين، القوة والتأثير، مشاركة المعلومات، بناء فرق العمل.

Summary:

This study aims to identify the impact of administrative empowerment on job satisfaction. To achieve the objectives of the study, we used Estiana to collect data, which was distributed to a random sample of 53 employees at the Sonelgaz Oulad Jalal Foundation, during the academic year 2023-2024. We analyzed the data and tested the hypotheses by using statistical analysis. Descriptive 20.spss The study reached a number of results, the most important of which are:

- Administrative empowerment through the dimension of communication and information sharing affects job satisfaction at the Sonelgaz Oulad Jalal Foundation.
- Administrative empowerment through the employee motivation dimension affects job satisfaction at the Sonelgaz Oulad Jalal Foundation.
- Administrative empowerment through the power dimension does not affect job satisfaction at the Sonelgaz Oulad Jalal Foundation.
- Administrative empowerment affects job satisfaction at Sonelgaz Oulad Jalal Foundation

Keywords: Administrative empowerment, job satisfaction, employee motivation, power and influence, information sharing Building work teams.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	البسملة
-	الإهداء
-	الملخص بالعربية
-	الملخص بالإنجليزية
-	الفهرس
ب	مقدمة
ب	إشكالية الدراسة
ب	الدراسات السابقة
هـ	النموذج الافتراضي للدراسة
و	فرضيات الدراسة
ز	التعريفات الإجرائية
ز	التموضوع الاستمولوجي للدراسة
ح	منهج الدراسة
ح	أدوات الدراسة
ح	أهداف الدراسة
ط	أهمية الدراسة
ط	حدود الدراسة
ط	صعوبات الدراسة
ط	هيكل الدراسة
الفصل الأول: الإطار النظري	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري
3	المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري
5	المطلب الثاني: إجراءات التمكين الإداري
7	المطلب الثالث: أهمية وأبعاد التمكين الإداري
9	المطلب الرابع: نماذج التمكين الإداري
12	المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي
12	المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي
13	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
13	المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي
18	المطلب الرابع: أبعاد الرضا الوظيفي

19	المبحث الثالث: العلاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي
19	المطلب الأول: الاتصال ومشاركة المعلومات في تحقيق الرضا الوظيفي
20	المطلب الثاني: تأثير بناء فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي
21	المطلب الثالث: أثر التأثير تحفيز العاملين على الرضا الوظيفي.
21	المطلب الرابع: تأثير القوة على الرضا الوظيفي
23	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن -أولاد جلال-	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة سونلغاز الدوسن -ولاد جلال.
26	المطلب الأول: تحديد وتعريف مؤسسة سونلغاز
26	المطلب الثاني: مهام الشركة
27	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لسونلغاز
28	المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات
28	المطلب الأول: أدوات ومصادر جمع البيانات
33	المطلب الثاني: منهج البحث وأساليب التحليل
35	المطلب الثالث: اختبار ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي
40	المبحث الثالث: تحليل الجانب الوصفي لعينة الدراسة التطبيقية
40	المطلب الأول: تحليل الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمستجوبين
45	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة.
53	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
53	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
57	المطلب الثاني: نتائج الدراسة
57	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
59	خلاصة الفصل
61	خاتمة عامة
64	قائمة المراجع
71	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان
28	الجدول رقم 1: تفاصيل جمع عينة الدراسة
29	الجدول رقم 2: سلم ليكارت الخماسي
29	الجدول رقم 3: مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي
31	الجدول رقم 4: أقسام الاستبيان
32	الجدول رقم 5: تقسيم عبارات المتغير المستقل
32	الجدول رقم 6: تقسيم عبارات المتغير التابع
35	الجدول رقم 7: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
36	الجدول رقم 8: معامل الارتباط لعبارات التمكين الإداري مع البعد الذي تنتمي إليه
38	الجدول رقم 9: معامل الارتباط لعبارات الرضا الوظيفي مع البعد الذي تنتمي إليه
39	الجدول رقم 10: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة
40	الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
41	الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية
42	الجدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
43	الجدول رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في مؤسسة سونلغاز
44	الجدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي لموظفي مؤسسة سونلغاز
45	الجدول رقم 16: اتجاهات الباحثين حول عبارات بعد الاتصال ومشاركة المعلومات
47	الجدول رقم 17: اتجاهات الباحثين حول عبارات بعد بناء فرق العمل.
48	الجدول رقم 18: اتجاهات الباحثين حول عبارات بعد التأثير في العمل
49	الجدول رقم 19: اتجاهات الباحثين حول عبارات بعد تحفيز العاملين
50	الجدول رقم 20: اتجاهات الباحثين حول عبارات بعد القوة
51	الجدول رقم 21: اتجاهات الباحثين حول عبارات المتغير التابع الرضا الوظيفي
53	الجدول رقم 22: نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين التمكين الإداري والرضا الوظيفي
54	الجدول رقم 23: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان
هـ	الشكل رقم 01: نموذج الدراسة
14	الشكل رقم 02: الحاجات الإنسانية حسب ماسلو
27	الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لسونلغاز
40	الشكل رقم 1.3: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
41	الشكل رقم 2.3: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية
42	الشكل رقم 3.3: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
43	الشكل رقم 4.3: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
44	الشكل رقم 5.3: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية



استبانة الدراسة

- أخي الفاضل أختي الفاضلة تحية طيبة وبعد :

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها
استكمالا للحصول على شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية بعنوان " اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي
في المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة "شركة سونلغاز بالدوسن -ولاد جلال.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة و بكل موضوعية ، حيث أن صحة النتائج تعتمد
بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم . فمشاركتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

وتقبلوا منا فائق الاحترام

والتقدير..

الطالبة:

- سالم عبد الرؤوف
- سعودي سليم

✓ الجزء الأول : المعلومات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي " شركة سونلغاز ولاد جلال - بسكرة- " بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم الإجابة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع العلامة (+) في خانة الإجابة المناسبة:

1. الجنس : ذكر أنثى

2. العمر : أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي : دراسات عليا ليسانس

تقني سامي مهندس

5. عدد سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنوات من 15 سنة فأكثر

6. المستوى الوظيفي : إطار إطار سامي

عون تحكم عون تنفيذ

✓ الجزء الثاني: الأسئلة الخاصة بالمتغيرين

✓ المحور الأول: التمكين الإداري

في ما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك.

✓ الرجاء وضع (X) في الإجابة المناسبة :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الاتصال ومشاركة المعلومات						
1	امتلاك البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.					
2	توفر نظام اتصال فعال.					
3	أقوم بحل المشكلات التي تواجهني في العمل مع زملائي.					
4	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل.					
5	لدي فرص غير محدودة في المشاركة في اتخاذ القرارات أثناء العمل.					
بناء فرق العمل						
6	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل.					
7	أعمل بروح الفريق الواحد مع زملائي العاملين داخل المؤسسة.					
8	تشجعنا المؤسسة على العمل ضمن فريق عمل التحقيق هدف محدد.					
9	اتخاذ القرارات في فريق عملي يكون جماعيا.					
10	تعمل في الفريق بشكل تعاوني مستمر لتنفيذ المهام.					
11	أقدر وأحترم آراء زملائي في العمل.					

التأثير في العمل

					12	استطيع التأثير على القرارات المتخذة في عملي.
					13	أنجز عملي حسب ما أراه مناسباً.
					14	يتم توفير كل ما أطلبه من وسائل العمل.
					15	تؤدي نتائج عملي إلى تسهيل أعمال الآخرين.
					16	لدي تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستي.

تحفيز العاملين

					17	أنال الثناء والتقدير على المجهودات التي أبذلها.
					18	أتلقي الدعم والمساعدة في حالة تقصيري.
					19	تخضع ترقيتي المعايير موضوعية واضحة ومحددة.
					20	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مجهودي.
					21	أتلقي إرشادات مساعدة ونصائح لحل مشاكل العمل من طرف الزملاء.

القوة

					29	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.
					30	أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي
					31	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة لتصرف في أداء مهامي.
					32	لدي حرية التصرف في التعامل مع الأزمات وتصحيح الأخطاء أو الانحرافات عند وقوعها.
					33	تتناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الممنوحة لي.

✓ المحور الثاني: الرضا الوظيفي

في ما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك.

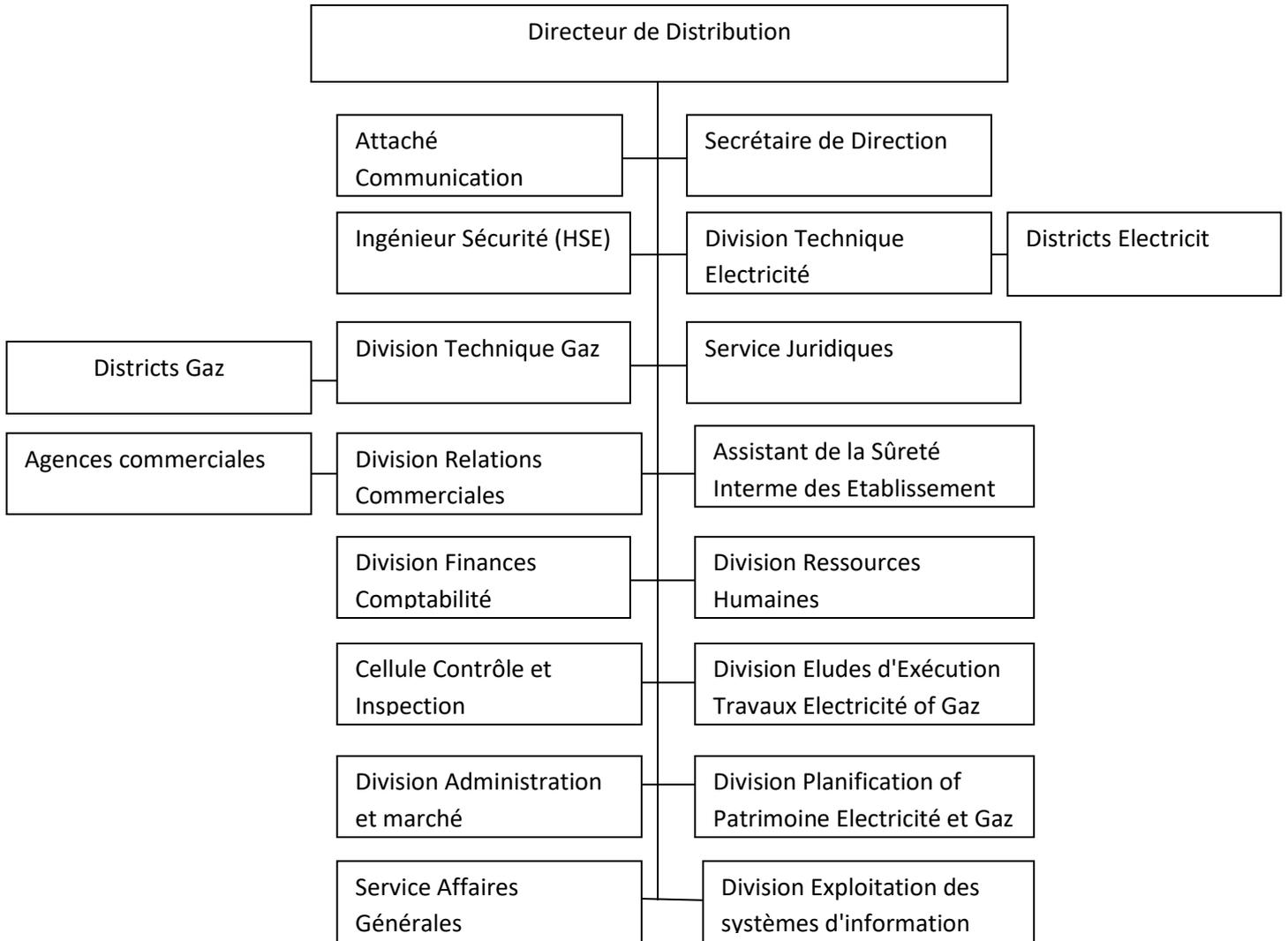
الرجاء وضع (X) في الإجابة المناسبة :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتناسب راتبك مع طبيعة العمل الذي تقوم به.					
2	توجد قناة اتصال مفتوحة بينك وبين رئيسك المباشر.					
3	عملي آمن ولا يشكل خطرا على حياتي ولا يؤدي إلى تدهور صحي.					
4	أنا راض عن الجوانب المتعلقة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل داخل المؤسسة.					
5	أنا راض على القدر الذي تتيحه في الإدارة من السلطة على الحرية في اتخاذ القرارات المناسبة.					
6	يوفر في عملي فرص إبداعية في الطريقة المتبعة في العمل.					
7	أنا راض عن الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها في الإدارة وأرى أنها تتناسب ومجهوداتي.					
8	أنا راض عن فرص الترقية التي تتيحها في الإدارة.					
9	أنا راض عن طريقة تعامل زملائي معي في العمل.					
10	أنا راض عن طريقة تعامل مسؤولي المباشر معي في العمل.					

					11	أنا راض عن الحصص التدريبية التي تقدمها في الإدارة واستفيد منها في تحسين مهاراتي
					12	انسجامي مع جماعة العمل يجعلني أعمل بجدية
					13	عملي يمنحني الإحساس بالاستقرار.
					14	أنا راض على محتوى عملي وطريقة انجازي له.
					15	يوفر لك العمل فرص مناسبة لتطوير مهارات.
					16	أشعر بأهمية و قيمة العمل الذي تمارسه.
					17	أشعر بالاستقرار الوظيفي من خلال عملي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالدوسن -ولاد جلال-



الملحق رقم 03: المصالح التقنية للكهرباء 2 والغاز 1 لمديرية التوزيع أولاد جلال

المصالح التقنية للكهرباء الدوسن
الدوسن، الشعبية

المصالح التقنية للكهرباء والغاز -أولاد جلال

الملحق رقم 04: الوكالات التجارية لمديرية التوزيع أولاد جلال

- الوكالات التجارية أولاد جلال:

أولاد جلال

- الوكالة التجارية سيدي خالد:

سيدي خالد البسباس، راس الميعاد

- الوكالة التجارية الدوسن:

الدوسن، الشعبية

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مديرية التوزيع - أولاد جلال-

مقدمة

تمهيد

نظرا للمنافسة الشديدة التي تميز بيئة عمل المؤسسات وفي ظل التحولات المعاصرة والإدارة القائمة على المعرفة. أصبح الاهتمام بالموارد البشري وتطوره ومكانته في المؤسسة يحتل أهمية بالغة. وقد انبثق عن هذه التحولات مجموعة من المفاهيم الحديثة في الإدارة منها مفهوم التمكين الذي يعتبر أحد الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الإدارة المفتوحة وهو إستراتيجية قائمة على تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية لتطوير طريقة أداء أعمالهم من خلال منح الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى مع جعلها مسؤولة عن نتائج الأعمال والقرارات المتخذة. إذ أصبحت المؤسسات ملزمة بتغيير أساليب العمل التقليدية وتعويضها بأساليب حديثة تساهم في جعل هذه المؤسسات غاية في المرونة وتزيد من قدرتها على التعلم والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئتها وتحسين جودة السلع والخدمات المقدمة، وبذلك تتمكن من المحافظة على حصتها السوقية. ومن جهة أخرى، تحقق زيادة رضا العاملين ودافعيتهم للعمل وتخلق لديهم الشعور بالانتماء وتعزز من توجههم نحو تحقيق رضا العملاء والتميز في الأداء.

1) إشكالية الدراسة:

وتأسيسا على ذلك تتبلور إشكالية البحث الحالي والتي يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالدوسن-أولاد جلال.

2) الدراسات السابقة:أولا- الدراسات العربية:

1) دراسة (عبد الحسين، صفاء جواد (2012) بعنوان " أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني " وهي دراسة أجريت على معاهد التعليم التقني ببغداد العراق على عينة مكونة من 100 مفردة، وهدفت الدراسة إلى:

- معرفة طبيعة وقوة العلاقة الإرتباطية بين التمكين الإداري وإبعاده والرضا الوظيفي.
- معرفة أثر التمكين الإداري للعاملين في هيئة التعليم التقني لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.
- أهمية تطبيق التمكين الإداري كممارسة إدارية وأثرها الإيجابي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج جاء أهمها في:

- وجود علاقة ارتباطية ايجابية تصاعدية بين كل من التمكين الإداري وأبعاده والرضا الوظيفي.
 - وجود اثر لإبعاد لتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني.
- (2) دراسة (إبراهيم نسمة محمود سيف الدين 2017) بعنوان " الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين والسلوكيات المضادة للإنتاجية في العمل - دراسة تطبيقية على الوحدات المحلية بالمنطقة الشمالية بمحافظة القاهرة، هدفت الدراسة إلى:
- تحديد مدى توافر أبعاد تمكين العاملين ودرجة الرضا الوظيفي ومستوى ممارسة العاملين للسلوكيات المضادة للإنتاجية التي تستهدف المنظمة والأفراد بالوحدة المحلية محل الدراسة.
 - التعرف على أثر أبعاد تمكين العاملين على السلوكيات المضادة للإنتاجية التي تستهدف المنظمة والأفراد بالوحدة المحلية محل الدراسة.
 - التعرف على أثر أبعاد تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بالوحدة المحلية محل الدراسة.
 - التعرف على أثر الرضا الوظيفي على السلوكيات المضادة للإنتاجية التي تستهدف المنظمة والأفراد بالوحدة المحلية محل الدراسة.
 - تحديد ما إذا كان الرضا الوظيفي يلعب دور الوسيط في العلاقة بين تمكين العاملين والسلوكيات المضادة للإنتاجية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج جاء أهمها:
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين على الرضا الوظيفي.
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرضا الوظيفي على السلوكيات المضادة للإنتاجية.
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين على السلوكيات المضادة للإنتاجية.
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين والسلوكيات المضادة للإنتاجية.

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

1) (Robert C.et 2000) 'Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting Fit on The Basis of the Dimensions of Power Distance and Individualism':

- دراسة حول التمكين والتحسين المستمر في الولايات المتحدة والمكسيك وبولندا والهند، التنبؤ على أسس مناسبة لأبعاد السلطة والفردية.
- وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين يؤثر تأثيراً عكسياً في الرضا الوظيفي للعاملين في الهند، بينما يؤثر تأثيراً طردياً في الرضا الوظيفي لبقية الدول محل الدراسة.

2) (Tabssum, Ayesha 2012)'The Interrelation Ship between the Dimensions of the Quality of Work Life and Job Satisfaction of Faculty Member at Private in the Universities of Bangladesh''

بعنوان " العلاقة المتبادلة بين أبعاد جودة حياة العمل والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في بنجلادش " طبق الاستبيان على 72 فرد من أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الكليات الموجودة بالجامعات الخاصة، ثم استخدم 70 منهم في التحليل الإحصائي، وهدفت الدراسة إلى:

- معرفة العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية محل الدراسة
- معرفة أثر جودة حياة العمل على الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية محل الدراسة.
- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج جاء أهمها:
- وجود علاقة إيجابية بين أبعاد جودة حياة العمل والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية محل الدراسة.
- تحسين أبعاد جودة حياة العمل تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة

➤ التعقيب على الدراسات السابقة

قمنا في هذا العنصر بمراجعة ما تمكنا من الحصول عليه من دراسات سابقة، لما لها صلة بموضوع الدراسة وقد تفاوتت هذه الدراسات في أهدافها وفرضياتها وتساؤلاتها، بالإضافة إلى تفاوت الأدوات المستخدمة والأساليب الإحصائية المستخدمة، كذلك اختلاف نتائجها، ومن خلال إطلاعنا والدراسات السابقة اتضح ما يلي:

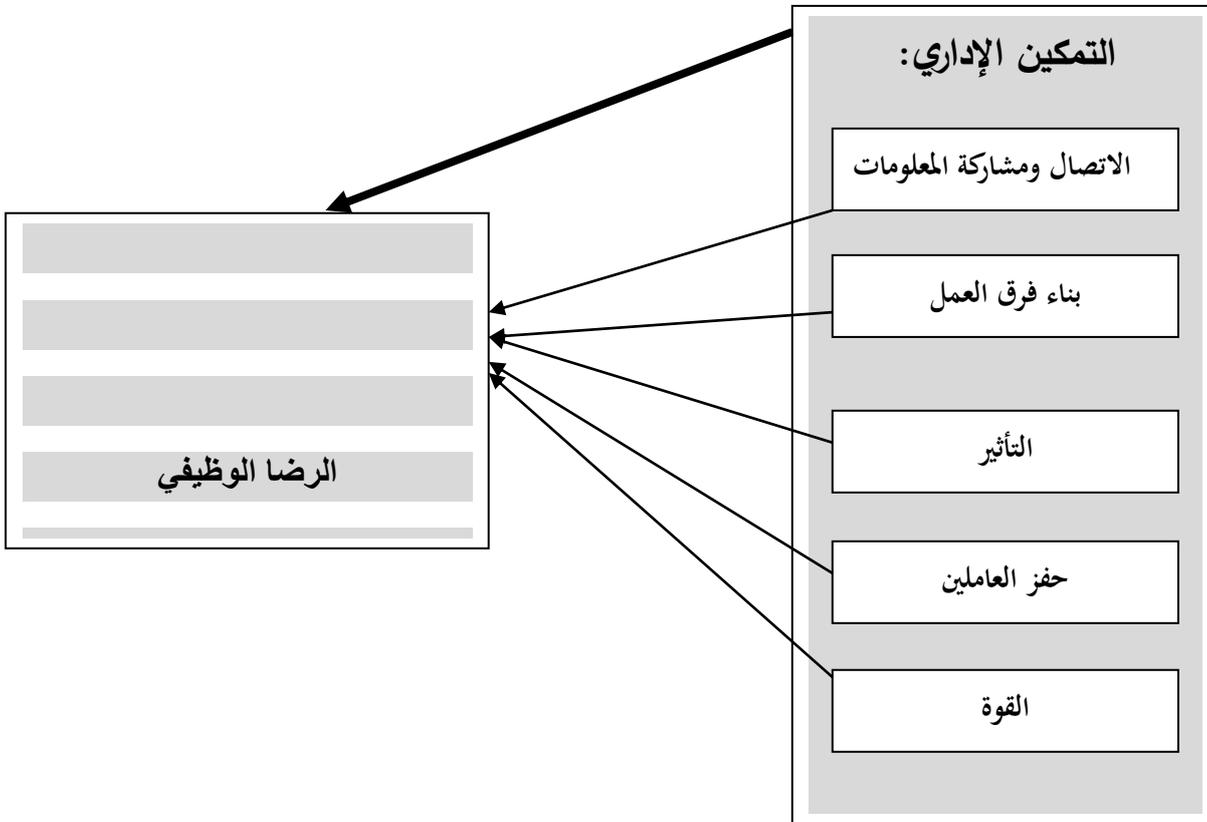
- اختلاف عينة الدراسة في الدراسات السابقة وتفاوتها.

- التباين في استخدام المقاييس، فبعضها استخدم أكثر من مقياس والبعض استخدم مقياس واحد.
- تعدد استخدام الوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، وذلك نظرا لاختلاف طبيعة الموضوع والفرضيات.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بتناول متغير التوحد إلا أن هذه الأخيرة اختلفت في العينة.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة وهو المنهج التجريبي.
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة من حيث الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وتفسيرها.
- ومن حيث الأدبية النظرية، ومن حيث بناء الإشكالية.

(3) النموذج الفرضي للدراسة

تأسيسا عن الإشكالية المطروحة و بناءا على الدراسات السابقة والأدبيات التي تناولت هذا الموضوع عمد الباحثان إلى تشكيل هذا النموذج الإفتراضي الذي يبين المتغير المستقل المتمثل في التمكين الإداري والتابع المتمثل في الرضا الوظيفي، بهدف تسهيل دراسة العلاقات والتأثيرات بين متغيري الدراسة.

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

4) فرضيات الدراسة

بناءً على الإشكالية من خلال التساؤل الرئيسي تم وضع الفرضيات الأساسية التالية والتي يوضحها نموذج الدراسة المقترح:

الفرضية الأساسية الأولى: يؤثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالدوسن-أولاد جلال .

الفرضية الأساسية الثانية: يؤثر التمكين الإداري بمرتكزاته (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالدوسن-أولاد جلال.

وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يؤثر التمكين الإداري من خلال الإتصال ومشاركة المعلومات على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالدوسن-أولاد جلال.

الفرضية الفرعية الثانية:

يؤثر التمكين الإداري من خلال بناء فرق العمل على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالدوسن-أولاد جلال.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يؤثر التمكين الإداري من خلال التأثير على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالدوسن-أولاد جلال.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يؤثر التمكين الإداري من خلال حفز العاملين على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالدوسن-أولاد جلال.

الفرضية الفرعية الخامسة:

يؤثر التمكين الإداري من خلال القوة على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالدوسن-أولاد جلال.

5) التعريفات الإجرائية

أ. **التمكين الإداري:** هو اقتسام القوة والسلطة بين جميع أعضاء المؤسسة، ما يعني تحويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية وانطلاق وتسمح لهم بالابتكار والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات والنتائج.

ب. **الاتصال ومشاركة المعلومات:** هو تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر، فالاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين إرسال واستقبال.

ج. **بناء فرق العمل:** هو مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم.

د. **التأثير:** هو عبارة عن توجيهات لنشاطات المؤسسات أو الأشخاص إلى المكان الصحيح، عبر استعمال الأنشطة الإدارية الأساسية، مثل القيادة، والتنظيم، والإشراف والتواصل، ومن الجدير بالذكر أن هذا المفهوم حصر التأثير بالعمليات الإدارية فقط، بينما تخصصاته غير منحصرة بالإدارة فقط.

هـ. **حفز العاملين (التحفيز):** هو ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التأثير على العاملين مما ينعكس إيجابيا على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعا، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، فقد تكون لدى الفرد القدرة على العمل ولكن تنقصه الرغبة في أدائه.

و. **القوة (السلطة):** وهو أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات المرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قادرا من سلطته يكون كافيا لإنجاز هذه الواجبات.

ز. **الرضا الوظيفي:** هو مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد اتجاه العمل الذي يشغله حاليا وهذه المشاعر قد تكون ايجابية أو سلبية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتوقع الفرد أن يحققه من عمله فبقدر ما تمثل وظيفته مصدر اشباع أو منافع كبيرة ومتعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، ويزداد بالتالي ارتباطه بها وبالعكس.

6) التموضع الاستمولوجي للدراسة:

تتخذ هذه الدراسة تموضعا إستمولوجيا وضعيا وتفسيريا، حيث نسعى لأخذ الواقع كما هو وتفسيره بشكل معمق. نتبنى نموذجًا يُمكننا من فهم الظواهر في سياقها الطبيعي والتعرف على العوامل المؤثرة فيها، خاصة فيما يتعلق

بأثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي بالمؤسسات. يُعتمد في هذا التوضع على مزج المناهج الكمية والنوعية لتقديم رؤية شاملة تجمع بين الدقة العددية والغنى الوصفي.

(7) منهج البحث:

سيتم الاعتماد في إنجاز هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلاله يتم جمع مختلف البيانات اللازمة الموضوع الدراسة وتبويبها وتحليلها. إضافة إلى المنهج الاستقصائي في الجانب التطبيقي حيث سيتم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز بالدوسن-أولاد جلال، وذلك بالاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، وهي تتضمن محاور تضم عددا من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة وتخدم أهداف البحث وسيتم تحليل البيانات المجمعة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك بهدف اختبار الفرضيات المقترحة لهذه الدراسة واستخلاص النتائج.

(8) أدوات الدراسة

1. الاستبيان: تصميم استبيان لقياس مدى فعالية التمكين الإداري على الرضا الوظيفي وجمع البيانات من الموظفين والعملاء، وهذا من خلال الاطلاع على الدراسات والمذكرات السابقة التي ساعدتنا في فهم السياق والاطلاع على فجوات البحث، بالإضافة إلى بعض التوجيهات الأكاديمية من استشارتنا لبعض الأساتذة والخبراء الذي وفروا لنا نصائح قيمة حول كيفية إعدادنا الاستبيان بما يخدم أهداف البحث، وكذا المقابلات مع الموظفين والأشخاص ذوي الخبرة التي أعطتنا رؤية عميقة لصياغة أسئلة الاستبيان بشكل أفضل.
2. التحليل الإحصائي: استخدام برامج مثل SPSS لتحليل البيانات المجمعة من الاستبانة.

(9) أهداف الدراسة

- الإلمام بالمفاهيم النظرية المتعلقة بالتمكين الإداري وكذا الرضا الوظيفي.
- استكشاف و تحليل مدى تطبيق التمكين الإداري في مؤسسة سونلغاز بالدوسن-أولاد جلال.
- دراسة العلاقة التأثيرية بين التمكين الإداري وتحقيق مستويات مقبولة من الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز بالدوسن-أولاد جلال.
- بيان مدى مساهمة كل مرتكز من مرتكزات التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي في واقع مؤسسة سونلغاز بالدوسن-أولاد جلال.
- استخلاص نتائج من شأنها مساعدة مؤسسة سونلغاز بالدوسن-أولاد جلال. لبلوغ مستويات جيدة من الرضا الوظيفي من خلال انتهاج مدخل التمكين الإداري.

10) أهمية الدراسة

يعتبر موضوع الدراسة ذا أهمية بالغة في الوقت الراهن، فكلما كانت هناك دراسات فيه وكانت ذات جودة علمية كلما كانت له قيمة مضافة، وتكمن أهمية دراستنا في ما يلي:

- تناولت الدراسة طرحا جديدا لموضوعات التمكين والرضا الوظيفي، وهو دراسة الموضوع على هيئة مستويات التمكين وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
- تأتي هاته الدراسة على رأس الموضوعات المستجدة القابلة للدراسة والبحث وما لما تقدمه دراستنا من إضافة علمية.
- إسهام الدراسة في مد المسؤولين على المؤسسات بنتائج تطبيقية وعلمية تساعد على أن تتحول تلك المؤسسات إلى مؤسسات ممكنة في ظل رضا وظيفي يبلغ مستويات كبيرة.

11) حدود الدراسة

- حدود زمنية: الثلاثي الثاني من سنة 2023/2024
- الحدود المكانية: مؤسسة سونلغاز الدوسن -ولاد جلال-

12) صعوبات الدراسة:

- لم يخلو هذا البحث من الصعوبات شأنه في ذلك شأن أي بحث أكاديمي، وتمثلت أهمها فيما يلي:
- صعوبة الحصول على المراجع وبالأخص الكتب من المكاتب الجامعية .
 - امتناع الكثير من المؤسسات عن قبول ملاء الاستمارة.
 - النقص الكبير في الطرح المكتبي المتعلق بموضوع الدراسة مما دفعنا للبحث على كتب ومذكرات إلكترونية وأيضا اعتمدنا على المجالات والمقالات

13) هيكل الدراسة:

قصد الوصول إلى حل للإشكالية المطروحة، ونظرا لطبيعة الموضوع التي تلزمننا بضرورة البحث في ماهية متغيراته وجل أبعادهما، وإسقاطها على الواقع، كانت تقسيمات الدراسة كالتالي:

- **الفصل الأول:** الإطار النظري للتمكين الإداري و الرضا الوظيفي و العلاقة الفرضية بينهما، وقد قسم إلى ثلاث مباحث أولها ماهية التمكين الإداري ليقدم لمفهومه بشيء من التفصيل، أما المبحث الثاني فقد خصص لشرح

ماهية الرضا الوظيفي والتعمق في أهم أساسياته ، ووصلا إلى المبحث الثالث الذي تطرقت فيه الدراسة إلى مدى تأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي.

■ أما الفصل الثاني: فقد تم تخصيصه إلى الجانب التطبيقي حول تأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في واقع مؤسسة سونلغاز بالدوسن-أولاد جلال، وضم مبحثين، الأول يبرز مجتمع الدراسة وطرق جمع المعلومات، والثاني يبين اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الجانب النظري للدراسة

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 أهمية التمكين الإداري في تحسين الرضا الوظيفي تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري.
- المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي
- المبحث الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري

يعتبر التمكين الإداري مطلب هام وضروري فهو موضع نقاش واسع بين الباحثين وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز بقوة العمل، فهو يعتبر أحد العناصر الرئيسية التي تمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من أداء عمله، وكذلك منح العاملين فرصة لاتخاذ القرارات وبالتالي تحسنهم لقدراتهم ويكون هذا من خلال تدريبهم وتعليمهم والعمل ضمن الفريق.

● المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري

يعتبر مفهوم التمكين الإداري على أنه أحد الفلسفات الإدارية الحديثة التي تُعتمد في تطبيق الإدارة المعاصرة التي تهتم بتعزيز قدرات العاملين وحل المشكلات وزيادة مساحة الحرية في مجريات العمل دون شعورهم بالتدخلات المباشرة من الجهات العليا ووضع الثقة في قدرات العاملين ودعم مهاراتهم. ويعرف التمكين الإداري كما يلي:

- يعرف التمكين لغةً: حسب ما ورد في معجم لسان العرب، بمعنى القدرة، أما في معجم الوسيط مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً (وأمكنه) من الشيء أي جعل عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه. (منظور 1994، 3)
- أما اصطلاحاً:
- يعرف على أنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع (الوادي 2012، 22).
- كما يعرف أيضاً على أنه يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، فالتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليه. (الوادي 2012، 21-22)
- يعرف على أنه: "إن مفهوم التمكين الإداري يركز على كزنه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات وتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية."
- كما يعرف على أنه تمكين العاملين من شأنه أن يجعلهم أكثر قدرة على القيام بأعمالهم بشكل أفضل وأكثر كفاءة وقدرة على الإبداع والمشاركة الذاتية وخاصة في المنظمات والشركات التي تستخدم في أنشطتها فرق العمل التي تحتاج إلى كفاءات فردية وقدرات عالية في مجال العمل."
- يعرف على أنه عبارة عن مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تبادل المعلومات والمكافآت والمعرفة المتعلقة بالوظيفة والسلطة مع الموظفين.
- يرى كلا من نيوستروم ودافيس (Newstrom and Davis) أن تمكين الموظف هو مزيج من الظروف النفسية والفسولوجية والبيئية، أي التمكين ينطوي على تلك الظروف المحيطة بالموظف. (John و Davis 1998)

- ويعرفه روبنز ستيفن (Robbins Stephen) بأنه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية للعاملين، وبالتالي فهذا التعريف يلتزم بمجال واحد للتمكين والذي يتمثل في حث العاملين على المزيد من الجهد والفعالية. (Stephen Robbins, 2011)
- وكما عرفه شاكليتور (Shackletor) بأنه " فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا، وهنا يبرز أحد أهم مقاصد التمكين والمتمثل في تفويض السلطة ومشاركة اتخاذ القرارات. (Shackletor, INC 1993, 682)
- ويبرز كارول (Carole) مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى الارتباط بأهدافه بأهداف المنظمة، وهذا إضافة جديدة للتعريف التمكين بإدراج القوة والسيطرة اللازمين للعاملين ومدى ارتباطها بأهداف المؤسسة. (Shackletor 1995, 131-133)
- كما يشير في تعريفه دافت (Daft) إلى أنه إشعار العاملين بالتقدير من جانب المديرين وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم بالشكل الذي يؤدي إلى قيام المديرين ببذل مجهود أكبر وكفاءة أعلى والتمكين بذلك لا يعني فقط المشاركة في السلطة ولكن توزيع السلطة أيضا، إذ يبرز هذا التعريف مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والسلطة في حل المشكلات. (Daft, 2006, 12)
- وعرفه "جاد الرب" بأنه إحدى المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين، والتي من شأنها منحهم مزيداً من السلطات في أداء أعمالهم، مع ضرورة تعهد العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، أي أن التمكين مرتبط بدرجة التزام من طرف العاملين تجاه المنظمة.
- ❖ من خلال التعاريف السابقة يستنتج أن التمكين الإداري يدور حول إعطاء الفرد صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها وحسب الوصف الوظيفي لها ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي، وكذلك يساعد ويساهم في قيادة الفرد إلى الشعور بالانتماء المعنوي للمؤسسة والمادي، فهو يجعل المؤسسة أكثر قرباً من الزبائن وأكثر مسؤولية تجاههم في حل مشاكلهم.

المطلب الثاني: إجراءات التمكين الإداري

بعد التمكين الإداري عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية القدرات للعاملين داخل المؤسسة، حيث يعتبر حالة ذهنية إدراكية لا تتم بشكل فوري وسريع وإنما تحتاج لبذل جهود كبيرة من قبل المديرين والموظفين على حد سواء، يجب أن ينفذ على عدة مراحل فالأسلوب التدريجي هو أفضل أسلوب لتمكين العاملين، من خلال تعهد المسؤولية الذاتية واتخاذ القرار للموظفين، ويمكن تلخيص إجراءات تطبيق التمكين الإداري في الخطوات التالية:

■ الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

تعتبر الخطوة الأولى والمهمة هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين وتوضيح الأسباب من وراء تبنيه، فهل السبب هو تحسين خدمة العملاء أو رفع الإنتاجية أو تنمية قدرات المرؤوسين، أو رفع مستوى الجودة، وأيا كان السبب فإن شرح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من الغموض وعدم التأكد، ويجب على المديرين شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين الإداري. ويحتاج المديرون لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ولا بد أن يحدد المدير أيضا المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين بشكل دقيق. (علي و سالم 2014، 45)

■ الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

إن من أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون هي إيجاد بيئة عمل تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، حيث أن العديد من المديرين قد أمضى سنوات عديدة للحصول على القوة والسلطة وبالتالي، يجد المدير صعوبة في التخلي عنها بسهولة، لذلك فإن تغيير سلوكيات المدراء للتخلي عن السلطة هي خطة جوهرية نحو التمكين ويحتاج المدير أيضا أن يلعب دور المسهل والمدرّب للعاملين، حيث يساعد هم على التعلم والتطور والنمو، ومن أحد أدواره أيضا التأكد من أن الأشخاص لا يحصلون فقط على السلطة بل يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار. (الحاج 2015، 19-21)

■ الخطوة الثالثة: تحديد نوع السلطات التي سيفوضها المديرون للمرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فليس من السهل عليهم التخلي عن سلطاتهم ونفوذهم بسهولة

■ الخطوة الرابعة: تكوين فرق عمل

حيث لا بد أن تتضمن جهود التمكين الإداري أسلوب فرق العمل، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون قراراتهم وأفكارهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية التمكين فإن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل إعادة تصميمه وتبرز بشكل طبيعي.

■ الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

تؤدي عملية المشاركة في المعلومات إلى مضاعفة قيمتها حيث كلما ازداد عدد الأشخاص الذين يستخدمونها، ازداد حجم المنافع الاقتصادية، كذلك تساعد في اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون المعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل . (ابراهيم 2015، 42)

■ الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وتوزيعها عليهم بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم، تحقيقاً لمبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .

■ الخطوة السابعة: وضع برامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين الإداري النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المؤسسة، حيث يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية للتمكين تتمثل في إيجاد مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم المهني، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة. (الحاج 2015، 21)

■ الخطوة الثامنة: توضيح الأهداف التفصيلية لتمكين العاملين

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بالواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل التوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم أو التطوير . (السامراتي 2012، 42)

■ الخطوة التاسعة: توفير التدريب

حيث يعتبر التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة برامج تدريبية كحل مشاكل الاتصال، إدارة الصراع العمل مع فرق العمل التحفيز لرفع المستوى المهارة والفني للعاملين.

■ الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، كما أنه يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج التمكين الإداري سيضم التغيير فالتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين وبالتالي عدم استعجال الإدارة على الحصول على نتائج سريعة فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتطلب جميع الأطراف في المؤسسة.

المطلب الثالث: أهمية وأبعاد التمكين الإداري

الفرع الأول: أهمية التمكين الإداري

هناك الكثير من الكتابات التي يبين أهمية التمكين الإداري ونتائجه الايجابية وتظهر هذه الأهمية من خلال: (الصالح 2018، 16)

- تطوير مستوى أداء العاملين: وذلك نتيجة لشعور العامل بالرضا بتحسين الأداء لأم المنظمة تمنحه ثققتها وسلطتها وصلاحياتها؛
- اكتساب المعرفة والمهارة: فانخراط العامل في برامج التدريب وورش العمل والندوات يكسبه معارف جديدة قيمة والتي تصبح ثروة يملكها حتى وإن غادر المنظمة؛
- المحافظة على الموظف: إن المنظمات الناجحة هي التي لا تفرط بسهولة في موظفيها، فزيادة معرفة وتطوير وكفاءة الفرد يحتم عليها التمسك به؛
- المشاركة الفاعلة: يسهم التمكين في مستوى المشاركة الفاعلة نتيجة للشعور بالمسؤولية تجاه أفراد المنظمة.

الفرع الثاني: أبعاد التمكين الإداري

اعتمدت الدراسة على أربعة أبعاد للتمكين الإداري هي: (المشاركة في صناعة القرار، التفويض الفعالية الذاتية، التدريب، حرية الاختيار، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد).

1. المشاركة في صناعة القرار

ويقصد بها مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من خلال إعطاء الموظفين المزيد من الحرية والتصرف ويرى البعض أن التمكين الإداري هو منح العاملين القدرة والاستقلالية في اتخاذ القرارات وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا.

2. التفويض

وهو منح الحق في التصرف وإعطاء الصلاحيات اللازمة للعاملين لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، وهي جزء مهم في عملية التمكين الإداري للعاملين وبدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية لمزاولة أعمالهم وتحديد مسؤولياتهم لا يمكن بلوغ الأهداف، فالتفويض هو منح الرئيس الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الإداري الأعلى إلى المرؤوسين في المستوى الأدنى حق إصدار الأوامر، واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم.

3. الفعالية الذاتية

وهي قدرة الفرد على أداء وإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة واقتدار نتيجة تمتعه بالخبرات والمهارات والمعرفة عن طريق المشاركة في المعلومات التي تؤدي إلى بناء الثقة بين الإدارة والأفراد وتجعلهم على معرفة بالأحداث والتغيرات المحيطة بهم والوضع الذي توجد عليه المنظمة، ولا بد من أن تكون المعلومات سليمة وصحيحة ومتوافرة في الوقت المناسب.

4. التدريب

وهي الجهود الهادفة التي تزود العاملين بالمعلومات والمعارف أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين باتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية. فالمنظمة الحديثة تتصف بتوجيه الجهود نحو تدريب وتنمية الموارد البشرية، وتحسين برامج التدريب بما يواكب التطورات التقنية والعلمية مما يتيح المجال للعاملين اكتساب المهارات والخبرات.

5. حرية الاختيار

هي درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد داخل التنظيم في اختيار وتحديد طرق أدائه للمهام التي توكل إليه، وهي تؤدي إلى زيادة المشاركة الفعالة للأفراد داخل التنظيم. (ف. محمد 2023، 117)

6. فرق العمل

إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا و بشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عاليا من الثقة. ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات و التشجيع و الدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل، ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية.

7. الاتصال الفاعل

يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة.

وأشار **Quinn Spreitzer, 1997** إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتحاد الصحيح في رحلة برنامج التمكين، وتقتصر (**Kanter, 1989**) بأن المنظمات لأجل أن تصبح ممكنة، ينبغي أن توفر معلومات أكثر، إلى أشخاص أكثر، وفي مستويات أكثر، ومن خلال وسائل أكثر.

8. التحفيز

إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف: العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات و أهداف المنظمة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة. حيث يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذوو الكفاءة على مكافآت تأخذ صورة المشاركة بالأرباح، أو المشاركة بالأسهم. (سارة و قلة جوان 2018)

المطلب الرابع: نماذج التمكين الإداري

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية. وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين. سوف نعرض أهم النماذج التي تفسر التمكين، ومنها:

❖ نموذج Conger and Kanungo (1988)

عرف **Conger and Kanungo** التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية. وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور الضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية." واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين. أولاً: يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي.

فالتمكين يدل ضمناً على تفويض القوة. ويمكن النظر للتمكين أيضاً كمركب تحفيزي، فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان.

ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة، حدد **Conger and Kanungo** خمس مراحل لعملية التمكين، وتتضمن:

✓ المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة: التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين.

ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع للموارد. أما عناصر أسلوب الأشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلسل، السلبية، التحديد الاعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع. وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف الغير واقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل.

أن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم. ولهذا لا بد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور. وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى إستراتيجية للتمكين لإزالة تلك الظروف.

✓ المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية: مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء.

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لازلة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

✓ **المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين:** وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستشارة العاطفية.

✓ **المرحلة الرابعة: ونتيجة لاستقبال المرؤوسين:** لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

✓ **المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك:** من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

اختصاراً، يرى الكاتبان التمكين "العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن." "أن تمكن تعني أن تسعى على تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على أضعاف أو التقليل من اعتقاد الفرد بفقدان للقوة. (https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/190454 2023)

❖ نموذج (Thomas and Velthouse (1990)

قام **Thomas and Velthouse** بإكمال العمل الذي أنجزه **Conger and Kanungo** فبنى نموذج التمكين الإدراكي cognitive. وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز ". وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة. وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين.

- **التأثير الحسي أو الإدراكي:** ويقصد بالتأثير الحسي "الدرجة التي ينظر للسلوك " على انه يمكن أن تعمل اختلافاً فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد ". وقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

- **الكفاية:** ويقصد بها إلى إي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة. " فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان أن هم بذلوا جهداً. فالكفاية شعور الفرد بالإنجاز عند أداء أنشطة المهام التي اختارها بمهارة. والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام.

- **إعطاء معنى للعمل:** " تتمم بقييم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد. " ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة. فإعطاء معنى للعمل تعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لإغراض نبيلة، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنة يؤدي رسالة ذات قيمة.

- المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد: " تتضمن الاختيار أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة. وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً أن الفرد حراً في اختياره، والإحساس بأنة قادراً على استخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهم للمهمة التي يقوم بها

(<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/190454> 2023)

❖ نموذج ديانا تريسي للتمكين الإداري:

يستند هذا النموذج إلى عدة مبادئ، أهمها: (مفيدة 2018-2019)

1. معرفة وتحديد الأفراد لمسؤولياتهم.
2. تخلي الأفراد عن السلطات المساوية للمسؤوليات.
3. وضع مستويات الانجاز المميز.
4. ضرورة تدريب الأفراد، وتنميتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الامتياز.
5. تزويدهم بالمعارف والمعلومات.
6. مددهم بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم.
7. الاعتراف بانجازاتهم وتقديرها.
8. دعم الثقة فيهم.
9. عدم لومهم في حالة الفشل.
10. التعامل معهم بشرف واحترام. (الجميلي 2008، 69-70)

❖ نموذج الخطوات الثلاث لـ Randolphs

يشير هذا النموذج إلى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على ثلاث خطوات هي: بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال إتاحة فرص المشاركة الفاعلة وتبادل المعلومات عن طريق القنوات المفتوحة، توفير فرص التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعها وحاجتها الفعلية.

غير أن الصعوبة تكمن في التنفيذ والتطبيق الفعلي للتمكين لأنها تتضمن العديد من الإجراءات للبدء في إتاحة فرص المشاركة في المعلومات، وتدعيم فريق العمل وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقبل المزيد من الحرية التي تفرضها طبيعة التمكين، فضلاً عن المراحل الطويلة التي يستنفذها التمكين لتفويض القيادة المشتركة في اتخاذ القرارات، لذلك بعد التمكين عملية مستمرة متواصلة تحتاج إلى التدريب المستمر في تنفيذها. ويتميز هذا النموذج بتركيزه على اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي كأحد العوامل الأساسية لنجاح التمكين، فمنظمة التعلم هي تلك ساندت مصطلح التمكين وأكسبته أهمية حقيقية، فالتوجيه والتدريب لا يكفيان دون تعلم لوسائل وطرق العمل الجديدة وأساليب عملها، وهذا يتطلب تمتع العاملين بخلفية علمية تدعم توجهاتهم وتساعدتهم على استيعاب التدريب وتقبل التوجيه والاستفادة من الأخطاء لتصحيح الانحرافات.

المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي

تنبع أهمية الرضا الوظيفي للفرد من شعوره بالرضا عن الوظيفة والقيمة التي تقدمها هذه الوظيفة له، وينعكس ذلك في رغبة الفرد في العمل والبيئة المحيطة، مما يعكس حتما كفاءة عمله. لطالما اهتمت المنظمات بدراسة درجة الرغبة الشخصية والرضا الوظيفي، فهذه الاهتمامات توجه سلوكها التنظيمي من خلال التركيز على الاهتمامات ومشاكل الشخصية، وتوفير المناخ التنظيمي المناسب للعمل على تحسين أدائها والعمل فيه وهذا يفني بالحد الأقصى. حيث أن مساهمة الموارد البشرية في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها تختلف باختلاف البيئة التي تتواجد فيها.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي

لغة:

- الرضا من الناحية اللغوية يعني "القبول"، وهو في اللغة العربية مقابل للفظ الانجليزي "Satisfaction" الذي يعني حالة الشعور بالسرور "Feeling of being contente". فالرضا الوظيفي لغويا يعني حالة القبول والسرور اتجاه الوظيفة التي يمارسها الشخص المعني. (تغلابت و زيتوني جوان 2017، 391)

اصطلاحا:

أورد الباحثون تعريفات عديدة حول الرضا الوظيفي نذكر منها:

- يعرف الرضا الوظيفي بأنه: "مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة ويؤدي عدم الرضا إلى نقصان الرغبة في العمل." (العتيبي 2012، 133)
- ويعرفه ناصر محمود العدلي على انه: "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة وإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه، وبيئة العمل والمؤشرات ذات العلاقة على حد سواء."
- وعرف احمد صقر عاشور الرضا الوظيفي أيضا بأنه: "مدى تقبل الفرد لعمله وتمسكه به، وعن مدى حماسه للعمل..." (بووذن 2007، 34)
- و يرى حسن حسين الخيري (2007) أن الرضا الوظيفي: " هو عبارة عن شعور الفرد بالارتياح النفسي تجاه العمل والعاملين ويظهر من خلال سلوكه الخارجي في حرصه على حسن التعامل وزيادة الإنتاجية وذلك نتيجة ما يحصل عليه من حوافر مادية ومعنوية من هذه المؤسسة أو المنطقة التي يعمل بها." (خليفة و آخرون ديسمبر 2020، 02)
- أما فاضل عباس فعرّفه بأنه: " درجة الإشباع التي تتحقق لدى الفرد والنابعة من حاجاته الأساسية، وهذه الحاجات من مأكّل ومشرب ومسكن وحاجات الانتماء. إلى الاحترام، وأخيرا حاجاته إلى تحقيق ذاته." (كشيشب 2006-2007، 19)

- أما هوبوك فقد عرفه على انه: "عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تساهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد."
- أما بورتر فيذكر أن: "الرضا الوظيفي يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة وما تحقق له من إشباع وكذلك إدراكه لعدالة هذه العوائد." (عزبون 2007، 47)
- ويعرّف (1991) CRReilly الرضا الوظيفي على أنه "الشعور الذي يشعر به العامل تجاه وظيفته أو الموقف الحاصل اتجاه العمل أو الوظيفة." (Brikend 2011, 76-77)
- ❖ **تعريف شامل:** هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات، مع العمل نفه وبيئته ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل الأخرى ذات العلاقة. (أحمد و مجاش مارس 2017، 196)

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

- تتمثل أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي فيما يلي:
- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
 - أن ارتفاع مستوى الرضا عند العاملين يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
 - أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة. (رضوان، تخطيط المسار الوظيفي 2012 – 2013، 75)
 - أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
 - هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمؤسسة ومدى فعاليتها، على افتراض أن المؤسسة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها من النجاح قليلا مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو الأكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة، وكذلك يكون الأكثر نشاطا وحماسا في العمل، واهم ما يميز دراسة الرضا الوظيفي انه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به. (رضوان، إدارة النزاعات والصراعات في العمل 2012، 98)

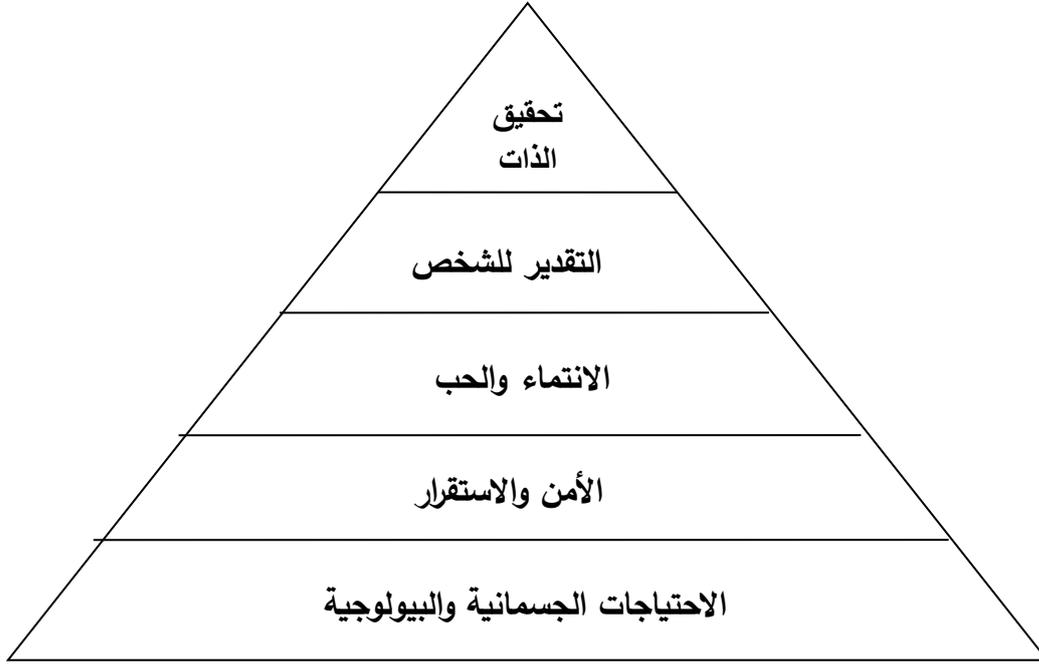
المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي

هناك عدة نظريات تناولت في تفسير مفهوم الرضا الوظيفي وأثره على سلوك العامل داخل منظمات العمل، ومن أهمها ما يلي: (هوارى 2017-2016، 25)

■ نظرية الحاجات الإنسانية:

قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مجموعات على شكل هرم والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 02: الحاجات الإنسانية حسب ماسلو



المصدر: (هوارى 2017-2016، 25)

- أ. الحاجات الفسيولوجية (البيولوجية): تتمثل في الحاجات الأساسية الأكل والشرب والملبس والجنس، ويشير (عبدالرزاق 2010، 91) إلى أن إشباع هذه الاحتياجات تتم عادة بواسطة تصرفات اقتصادية حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته إشباع احتياجاته الفسيولوجية الدنيا.
- ب. الحاجة إلى الأمان: تغير عن الشعور بالاطمئنان والأمن الجسمي والانفعالي والاستقرار والابتعاد عن أنواع الأخطار التي تحدد الفرد، كالحماية من المخاطر المادية والصحية المشاركة في التأمين الاجتماعي.
- ج. الحاجة إلى الانتماء: حاجة الفرد إلى أن ينتمي إلى جماعة أو مجتمع بهدف التعارف وتكوين علاقات اجتماعية، والزواج.
- د. الحاجة إلى تقدير واحترام الذات: تتمثل في حصول الفرد على اعتراف وتقدير الآخرين واحترامهم له، حيث أن الفرد بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة في المجتمع.
- هـ. الحاجة إلى إثبات الذات: تعبر عن حاجة الفرد المتزايدة إلى تحقيق إلى ما يصبو إليه بناء على قدراته وكفاءته، وهي رغبة الفرد في التعبير عن ذاته والوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكنه تحقيقه.
- يضع ماسلو أربع افتراضات تحكم مفاهيم نظريته وهي:
- أ. إذا أشبعت حاجة ما فإنها لا تعود دافعا للسلوك..

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

ب. إن في كل إنسان شبكة حاجات معقدة مترابطة.

ج. إن الحاجات التي تحتل المراتب الدنيا من الهرم يجب أن تشبع أولاً قبل أن تكون للحاجات التي تحتل مراتب العليا من الهرم تأثير على سلوك الإنسان. د. تفوق السبل والطرق التي تشبع الحاجات العليا في عددها السبل والطرق التي تشبع الحاجات الدنيا.

■ نظرية الحاجات المكتسبة

يرى مكلياند أن الأفراد لديهم مجموعة من الحاجات تؤثر وتوجه سلوكهم وهي:

- **الحاجة إلى القوة:** يشعر الأفراد بالرضا عن العمل من خلال سعي هؤلاء الأفراد وراء الحصول على المركز والسلطة وبالتالي فهم يقبلون في المنظمة على الأعمال التي تمكنهم من تحقيق ذلك، وفي هذا الإطار أوجد مكلياند توجهين:

● التوجه المبني حول الأفراد يشمل الأفراد الذين لديهم الرغبة في السيطرة على الآخرين حول استخدام السلطة الممنوحة من طرف المؤسسة.

● التوجه المبني حول الجماعات يشمل الأفراد الذين لديهم الرغبة في الحصول على دور القائد الرسمي من طرف المنظمة

- **حاجة إلى الانتماء:** يشعر الأفراد بالرضا عن العمل من خلال السعي للإقامة بعلاقات اجتماعية في المنظمة ويقبلون على المهام التي توفر لهم إمكانية التفاعل الاجتماعي، فهؤلاء الأفراد يتولد لديهم الشعور بالبهجة عندما يكونوا محبوبين من طرف الآخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها.

- **الحاجة إلى الإنجاز:** يستمد الأفراد رضاهم من خلال طموحاتهم والرغبة الشديدة في تحقيق النجاح والأهداف، كما تجد لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية ويرغبون في تلقي التغذية الرجعية حول النتائج المتحصل عليها من أداؤهم.

ويضيف موراي (Murray) في هذا الصدد الحاجة إلى الاستقلالية وتعني رغبة الفرد في العمل بمفرده وحسب جهوده وقدراته وبدون تدخل وإزعاج القوانين والقواعد الإجبارية، فالأفراد الذين لديهم هذه الحجة يصعب عليهم التكيف مع المنظمة التقليدية.

■ **نظرية التوقع (فروم):** من وجهة نظر هذه النظرية، تعتبر أن السلوك الإنساني وإلى درجة ملحوظة يتأثر بدرجة توقعات الفرد لما سيتحقق من جراء العمل في المستقبل، بمعنى أن العامل يجري مقارنة بين توقعاته من جراء القيام بالعمل وبين العائد أو المنفعة التي يحققها من ذلك، ماديا كانت أو معنويا وأمام هذه المقارنة فإن الفرد أمام اختيار أفضل نشاط أو الجهد الذي يحقق له العائد المتوقع، ويشير (محمد و شرير 2008، 686) إلى أن النظرية تفترض ما يسمى عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي، أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد مع الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه"

■ **نظرية القيمة يرى لوك (Locke)** إلى وجود ارتباط بين شعور الفرد بالرضا عن العمل وقيمة العوائد المحققة من خلال عمله، بمعنى كلما شعر العامل بقيمة العوائد كلما ارتفع مستوى الرضا عن العمل، ويشير (عبدالرزاق 2010، 94) إلى أن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما هي موجودة في نظرية تدرج الحاجات الماسلو، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

فرد على حدى بما يوده من عوائد يرى أنها تناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، حيث اعتبر لوك أن إدراك الفرد لعوائده الهامة جراء العمل له ثلاثة أبعاد هي:

✓ الرضا الوظيفي استجابة عاطفية اتجاه جانب من العمل.

✓ الرضا الوظيفي يتقرر غالبا بمدى تجاوز النتائج للتوقعات.

✓ الرضا الوظيفي يمثل اتجاهات عديدة مترابطة. (حرير 2004، 98)

كما اعتبر لوك أن درجة رضا الفرد تتحدد بالفرق المدرك بين مستوى الأهداف المأمول ومستوى الأداء أو الانجاز المتحقق، فكلما تساوى مستوى الإنجاز مع التوقعات أو فاقها زاد الرضا، وكلما كان مستوى الإنجاز دون التوقعات انخفض. (صقر 1997، 88)

■ **نظرية العاملين توصل هيز بيرغ (Herzberg)** إلى الفصل بين العوامل المؤدية إلى تحقيق الرضا العاملين والعوامل المؤدية إلى عدم الرضا أو الاستياء، حيث قام بمجموعة من الدراسات توصل إلى أن العوامل التي تسبب رضا الأفراد عن العمل ليست بالضرورة تلك العوامل التي تسبب عكسه أي عدم رضاهم عنه، والعكس صحيح، فكل النوعين من العوامل يختلف في طبيعته وهذا لا يعني أننا لا نجعل العاملين راضين عن العمل بإزالة العوامل التي تسبب عدم رضاهم عنه منير، (الحري و رزق 2003، 216)، بمعنى هناك بعض العوامل مرتبطة بمنصب العمل، بحيث عدم توفرها يؤدي بالعامل إلى الشعور بعدم الرضا، إضافة إلى أن وجودها لا يؤدي بالعامل إلى زيادة في بذل الجهد وتحسين الأداء، وهذه العوامل تدعى بالعوامل الوقائية.

■ **نظرية ماك كريكور:**

ترتكز النظرية على مجموعة من المفاهيم ارتبطت بالإدارة التقليدية ونظرتها للعامل وأهم ما جاءت به ما يلي:

- العامل لديه كره ضمني للعمل، وهو يميل إلى تجنب ممارسته مهما أمكن.
- لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، يجب إجبار العامل على بذل الجهد المناسب من خلال المراقبة، التوجيه، الضبط والتهديد بالعقاب.
- تجنب المسؤولية الرغبة في توجيهه، قلة الطموح والحاجة إلى الأمن، هي من رغبات العامل البسيط". ولقد أثبتت الدراسات أن الأفراد السلبيين والسلوكيات غير الرسمية، إنما هي نتيجة لتطبيق هذه النظرية (منير 2010، 58)، وبناء على ما جاءت به النظرية السابقة اقترح "ماك كريكور" نظريته ما سميت بنظرية "واي" وتلخصت مفاهيمها فيما يلي:
- باستطاعة العامل أن يمارس الرقابة الذاتية وتوجيه جهوده لكي يتمكن من تحقيق الأهداف بدل ممارسة عليه الرقابة الخارجية والعقاب بكل أنواعه.
- إن قيام العامل بالجهد العضلي والذهني الممارسة أعماله وتحقيق أهداف المنظمة ما هو إلا ضرورة تقتضيها مهامه.
- إن طاقة العمال الممارسة درجات عالية من التخيل والذكاء والعمل الخلاق من أجل حل المشاكل التنظيمية تعتبر من أكثر الأمور انتشارا بين العمال. (الغاني 2001، 331)

■ نظرية تحديد الهدف:

إن وجود الأهداف والغايات تعتبر من بواعث ومحددات سلوك العامل، باعتبارها غايات على العامل في النهاية تحقيقها والوصول إليها، حيث تعتبر هذه الأهداف مجرد تعبير عن معتقدات وقيم ورغبات التي توجد لدى العامل، ويذكر (عبدالرزاق 2010) مجموعة من خصائص التي يجب أن تتوفر في الأهداف منها:

أن تكون الأهداف محددة ومقبولة.

تكون الأهداف ذات طابع نفع وفائدة للفرد.

تتصف بالصعوبة، فالأهداف الصعبة تؤدي إلى مستوى عال من الأداء بالمقارنة بالهدف العام.

قابلة للقياس وهذا بالنظر إلى زيادة دافعية الأفراد وإلى الأداء أعلى خاصة عندما يتم تزويد الأفراد بمعلومات عن أدائهم"، ولقد أشار (طه 2007) إلى تجربة قام بها مالك مؤسسة Roppe Corporation بالولايات المتحدة الأمريكية حيث قام بتحديد أهداف كانت مرتبطة بزيادة الدافعية لرفع من معدلات الإنتاجية، حيث وضع تحفيزات.

■ نظرية العمليات المتناقضة:

ترى نظرية العمليات المتناقضة لا ندي بأن رضا الفرد حول مكافأة خاصة سيتغير مع الزمن حتى ولو ظلت المكافأة هي نفسها ثابتة، فعلى سبيل المثال يبدو عمل ما مهما في الأسبوع الأول أكثر مما سيكون عليه الحال بعد خمس سنوات بنفس العمل، وتقتح نظرية العمليات المتناقضة " بأن هناك ميكانيزمات لدى الفرد تساعد على الاحتفاظ بحال التوازن العاطفي وانطلاقاً من كون الرضا يختلف عن عدم الرضا كظاهرة عاطفية، فإنه يعتقد بأن ميكانيزمات التوازن العاطفي تلعب دوراً في الرضا المهني، ومنه فإن نظرية العمليات المتناقضة تقتضي وجود عمليات متناقضة للتعامل مع الحالات العاطفية، إذ على سبيل المثال عندما يكون الفرد سعيد، هناك ميكانيزم التي يحاول الاحتفاظ بالسعادة حتى لا تخرج عن المراقبة، وبالعكس عندما يكون غير سعيد، هناك ميكانيزم يعارض الحالة العاطفية التي تحاول إرجاع الفرد إلى المستوى الحياد، بالإضافة إلى أن هذه النظرية تفترض بأن دراسة الرضا المهني يجب أن تكون دراسة طولية وليس مقطعية" (الزروق 2008، 62-63)

■ نظرية ميشانسكي (1983)

تنطلق نظرية ميشانسكي من كون الأفراد يقارنون أنفسهم بالآخرين عند تقييم مشاعرهم حول رضاهم عن أعمالهم، حيث تتم المقارنة في هذه النظرية بين الأفراد وليس داخل الفرد كما هو الشأن في نظرية العمليات المتناقضة، فالفرد يلاحظ الآخرين في أعمال متشابهة، ويستنتج إلى أي مدى هم راضون عن أعمالهم، ومن ثم يستنتج مقدار رضاه من خلال مقارنة نفسه بالآخرين. (الزروق 2008، 64)

■ نظرية المقاربة بالأبعاد:

لقد فسّر دورين (Durrien) الرضا الوظيفي على أساس علاقته ببعض الأبعاد، حيث اعتبر أن ارتفاع مستويات الرضا مرتبط بمدركات الإيجابية للعامل اتجاه جودة الأبعاد الثلاثة وهي المنصب المنظمة، محيط المنظمة وقد وضع تحت كل بعد مجموعة من المؤشرات التي تفسره.

■ نظرية تدعيم السلوك:

وضع سكينر نظرية تدعيم السلوك التي تنطلق من فكرة أن السلوك الإنساني هو نتيجة للعلاقات بين المثير والاستجابة، مما يعني أن السلوك هو نتيجة المثيرات العوامل البيئية المحيطة بالإنسان، سواء البيئة العامة أو البيئة الخاصة كالعمل الوظيفي والبيئة الإدارية. (جرجيس و مثنى 2010، 235)

المطلب الرابع: أبعاد الرضا الوظيفي

يأخذ الرضا الوظيفي أبعاداً مختلفة، يمكن أن نميز منها ثلاثة أبعاد رئيسة وهي:

1. الرضا عن علاقات العمل: وتشمل العلاقات بالآخرين في محيط العمل بما فيها علاقات الرئيس بالموظفين وزملاء العمل والمتعاملين معهم.
2. الرضا عن سياسات العمل في المنظمة: وتشمل مجموعة السياسات المطبقة داخل المنظمة كسياسات الأجور والتعويضات والترقيات ونظم الادخار والتقاعد وغيرها.
3. الرضا عن العمل ذاته: وتشمل أهمية العمل وما تحتويه من واجبات ومسؤوليات ويمدى ملاءمتها مع مؤهلات العامل وقدراته البدائية وقدرة الوظيفة على إشباع دوافعه وحاجاته. (الطيب 2008، 04)

من خلال هذه الأبعاد يتضح أن الرضا عن أي بعد منها لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا عن البعد الآخر، ومما لا شك فيه أيضاً انه يمكن أن يكون اختلاف بين درجة رضا الأفراد عنها، ويرجع هذا الاختلاف لعدة أسباب فقد يكون هناك اختلاف في نظرة العمال لوظيفتهم أو قد يكون اختلاف في تعامل الرئيس مع مرؤوسيه وغيرها من الأسباب.

المبحث الثالث: العلاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي

من السهل ملاحظة وجود علاقة قوية ظاهرية بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي، حيث أن الموظف أو القائد في موقعه إذا امتلك زمام العمل وامتلك الصلاحيات المطلوبة على قدر المسؤولية الملقاة على عاتقه وإذا لمس تعاون بينه وبين العاملين وإلى غير ذلك من أبعاد التمكين لاشك أن هذا سيحقق له الرضا الوظيفي.

كما يعمل التمكين على زيادة شعور العاملين بالرضا، وذلك لأن العاملين يشعرون بقدر أقل من الضغوط عندما يكون لديهم شيء من السيطرة على الأحداث، كما أن التمكين يشتمل على مشاعر الفاعلية الذاتية حيث يشعر الأفراد بقدراتهم على أداء مهمة معينة، بالإضافة إلى تمكين العاملين هو أحد أشكال الإثراء الوظيفي، وبالتالي قد يعمل التمكين على رفع مستوى شعور العاملين بالرضا الوظيفي عندما يتلقون تدريباً كافياً ويشعرون بالارتياح في بيئة العمل.

مما سبق يمكن القول أن تمكين العاملين مطلب أساسي في المنظمات لذا لا بد من العمل الجاد السريع نحو تحقيق هذا المطلب، باعتباره الطريقة التي تعمل على زيادة ولاء العاملين ورضاهم عن عملهم، والذي بدوره يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: الاتصال ومشاركة المعلومات في تحقيق الرضا الوظيفي

تحتاج المؤسسة التي تمر بعملية تحول لتبني مفهوم التمكين الإداري مثلاً إلى الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بما هو وثيق باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وهناك حاجة للتأكد بان الاتصال تم بطريقة فعالة لإيصال الرؤية ومن ثم تحويلها لتصرفات من قبل أفراد المؤسسة، حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المراحل الأولى للتغيير أساس تقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويعتمد ذلك على قدرة القيادات على تبني إستراتيجية الاتصال الفعال.

فالالاتصال يحظى بأهمية بالغة في بيئة العمل، فوجود اتصالات مباشرة وغير مباشرة بين الإدارة والموظفين يتيح لهم الإلمام بالمعلومات عن سياسة المؤسسة وأهدافها، كما يوفر الاتصال الفعال في الاتجاهين المساعد والنازل فرص إبداء الرأي أمام الموظفين والتعريف بحاجاتهم وتبادل المعلومات.

ويمكن أن تلخص أهمية الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في النقاط التالية:

- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية وإيجاد ثقة متبادلة بين الموظفين فيما بينهم وفيما بينهم وبين الإدارة.
- المساعدة على بلورة اتجاهات تعزز الروح المعنوية للموظفين.
- توفير المعلومات لصانعي القرار في المؤسسة وضمان مواكبة الموظفين للتطورات التي تتعلق ببيئة عملهم.
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا الوظيفي، بحيث أن الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة يمكن الموظفين من التعبير عن اتجاهاتهم وإيصالها إلى الإدارة.

- توفير فرص الإبداع والمشاركة للموظفين من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير المؤسسة. إن المفتاح الأول لتمكين الأفراد والمؤسسات هو المشاركة في المعلومات مع كل فرد في المؤسسة، كذلك يجب على المدراء يجب أن يكونوا متأكدين أن العمال لا يجب أن يكونوا مزودين بمعلومات حول أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية فقط، ولكن أيضا مشاركون وواعون بما سيكون في المؤسسة، فالأفراد العاملون عندما يحسون بالأمان كل تغيير يصبح مقبولا، أما إذا تم إخبارهم فجأة أن هناك تحول في مسؤوليات اتخاذ القرار بدون سابق علم سيكون هناك رد فعل دفاعي من طرفهم وسيكونون اقل إقبالا على تقبل التغيير، لهذا السبب هناك حاجة ماسة لتمكين العاملين. (قريشي و سبتي جوان 2015، 128)

المطلب الثاني: تأثير بناء فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي

تعد فرق العمل قاسماً مشتركاً في العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، وتمت دراسة آثارها المختلفة على العاملين فيها لمعرفة إيجابياتها وسلبياتها، إن فرق العمل تعد مصدراً قوياً للرضا الوظيفي عندما يكون هناك تشابه ملحوظ بين أعضاء الفريق في القيم الشخصية والاتجاهات لأنه يؤدي إلى تخفيض الاحتكاك اليومي بين أعضاء الفريق.

- يرى **لوك Lock** أن فرق العمل تعتبر مصدراً قوياً للرضا الوظيفي عندما تتشابه قيم أعضاء الفريق واهتماماتهم واتجاهاتهم، وذلك لان هذا التشابه يؤدي إلى تخفيض الاحتكاك اليومي بين أعضاء الفريق، كما أن شعور الفرد بتقدير واحترام أفراد الفريق له يرتبط إلى حد كبير برضاه الوظيفي، حيث يشبع حاجات هامة لديه تتمثل في الحاجات الاجتماعية وحاجات تقدير الذات، وأن هذا التوافق والتشابه يؤدي إلى استجابة عالية المحيط العمل. (قريشي و سبتي جوان 2015، 132)

- وقد وجد **Paul & Gross** في دراسة أجريها على استخدام فرق العمل في برامج التغيير والتحسين التنظيمي في مدينة سان دييغو بكاليفورنيا أن استخدام فرق العمل أدى إلى ارتفاع مستوى الأداء ومستوى الرضا الوظيفي الأعضاء الفريق. كما يمكن زيادة دافعية العاملين للعمل وبالتالي تحقيق رضاهم، وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المادية، الثناء والتقدير إضافة إلى الحوافز الفردية لأعضاء الفريق حيث حصول عضو في الفريق على حافز يجعل أعضاء الفريق يزيدون من العمل الجماعي للحصول على كل من الحوافز الفردية والجماعية.
- منح الفريق الحرية الكافية الممارسة درجة أعلى من الاستقلالية، وذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركته في اتخاذها، وهذا ما يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق لتحقيق أهداف الأداء التي يجب أن تكون طموحة وتحتوي قدرا معقولا من التحدي الذي يثير همة الفريق.
- وضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيرا على أداء الفريق، وتشمل قواعد السلوك طرح الأفكار والآراء بحرية، النقد الموضوعي للأداء بدل الهجوم الشخصي الاعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته وغيرها من القواعد السلوكية التي إذا كانت محفزة للعمل فإن الفريق يتجه إلى تحسين الأداء.

المطلب الثالث: أثر التأثير تخفيف العاملين على الرضا الوظيفي.

تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالٍ من الأداء، حيث أن للحوافز تأثير مهم على رفع مستوى أداء الأفراد ورضاهم الوظيفي، وتحظى هذه الأهمية بالنسبة للأفراد فيما يلي: (قريشي و سبتي جوان 2015، 130)

- رفع مستوى رضا الفرد وإيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الزملاء وتكون قائمة على الثقة بين الرئيس والمرؤوس.
- إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية.

وعليه فإن نظام الحوافز الجيد يساهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمؤسسة وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم بالعمل ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه ويوفر له المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يشعرون بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولاءهم للمؤسسة ورغبتهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ومن هنا نجد أنه تقع على المؤسسات مسؤولية الاهتمام بالعاملين وتمكينهم من تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق أهدافهم في العمل و تأمين مصالحهم، مما يشعرون أن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم. (المعالي و عقلة أخو ارشدة 2009، 241)

المطلب الرابع: تأثير القوة على الرضا الوظيفي

من الواضح أن عامل القوة بالتأكيد يلعب دورًا حاسمًا في تمكين الإداري وبالتالي يمكن أن يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين. عندما يكون الإداري قويًا وموفرًا للدعم والإرشاد ويمكنه تمكين فريقه من تحقيق الأهداف بكفاءة، فإن ذلك يزيد من مستوى رضا الموظفين. يمكن للإداري القوي أيضًا تعزيز الشعور بالثقة والإشباع الوظيفي لدى الموظفين، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء وتعزيز البيئة العملية.

من الناحية الأخرى، يمكن أن يكون لديه تأثير سلبي إذا كان الإداري يستخدم قوته بشكل سلبي مثل التسلسل أو الضغط الزائد على الموظفين، مما يؤدي إلى تدهور العلاقات العملية وزيادة مستويات الإجهاد وعدم الرضا بين الموظفين.

من المهم أن يحاول الإداري توازن تبادل السلطة مع فريقه وتعزيز التعاون والتواصل الفعال لضمان تحقيق الأهداف المشتركة وزيادة رضا الموظفين.

يمكن تحليل تأثير عامل القوة لتمكين الإداري على الرضا الوظيفي من خلال دراسة عدة جوانب. تمكين الإداري يعني منحهم الصلاحيات والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية في سياق العمل. وفيما يلي بعض الطرق التي قد يؤثر بها عامل القوة لتمكين الإداري على الرضا الوظيفي:

1. **زيادة الشعور بالتحكم:** عندما يمنح الإداريون صلاحيات وسلطة لاتخاذ القرارات، يزيد ذلك من شعورهم بالسيطرة على بيئة عملهم، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

2. تحسين التواصل والتعاون: عندما يتمكن الإداريون من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، يمكنهم بسهولة التواصل مع زملائهم والتعاون معهم في سبيل تحقيق أهداف العمل المشتركة.
 3. تعزيز الانتماء والولاء: عندما يتمكن الإداريون من إظهار قدراتهم ومهاراتهم من خلال تمكينهم، يزيد ذلك من انتمائهم للمنظمة وولائهم لها، مما يعزز الرضا الوظيفي.
- بشكل عام، يمكن القول أن تمكين الإداريين يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال زيادة الشعور بالتحكم والتواصل الفعال وتعزيز الانتماء والولاء للمنظمة.

خلاصة الفصل

يلعب التمكين الإداري دوراً حاسماً في تعزيز الرضا الوظيفي بين موظفي المؤسسات. عندما يحصل الموظفون على درجة كبيرة من التمكين من خلال الحصول على صلاحيات وتأهيل وتشجيع من جانب الإدارة، يزداد شعورهم بالانتماء والمسؤولية والثقة في أداء وظائفهم بشكل أفضل. هذا بدوره يؤدي إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي بينهم، حيث يشعرون بالتقدير والاعتراف بجهودهم ويرون أهدافهم الشخصية متحققة من خلال العمل.

بالتالي، يمكن القول بأن الحصول على التمكين الإداري يعتبر عاملاً هاماً في تعزيز الرضا الوظيفي، وبناء بيئة عمل إيجابية تحفز على الإنتاجية والارتقاء بأداء الموظفين.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية: مؤسسة سونلغاز

بالدوسن-أولاد جلال.

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية التي قدمها الباحث في الجانب النظري حيث تم إظهار المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة وهما التمكين الإداري والرضا الوظيفي والعلاقة التي تربطهما، وذلك بالاعتماد على النظريات والأعمال ومختلف الدراسات التي قام بها الباحثون سابقا، ولتأكيد العلاقة بين المتغيرين سنقوم بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع العلمي وذلك بإجراء دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بأولاد جلال.

وعليه سيتطرق هذا الفصل للمنهجية والأساليب المستخدمة في الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى النتائج المتوصل إليها ومناقشتها بخصوص تأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بأولاد جلال، بداية بمنهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وأساليب القياس، ثم التحليل الوصفي للدراسة، مروراً باختبار الفرضيات وصولاً للنتائج ومناقشتها.

وتبعاً لما سبق سيتم تقسيم الفصل للمباحث التالية:

- المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة سونلغاز الدوسن – أولاد جلال.
- المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات
- المبحث الثالث: تحليل الجانب الوصفي لعينة الدراسة التطبيقية
- المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة سونلغاز الدوسن – أولاد جلال.

بغرض استكمال الدراسة النظرية تم اختيار مؤسسة سونلغاز بأولاد جلال كمؤسسة اقتصادية، والتي تم فيها الجزء التطبيقي من الدراسة وسنحاول التعرف عليها من خلال هذا المبحث الذي نستعرض فيه بعض المعلومات حول المؤسسة.

المطلب الأول: تحديد وتعريف مؤسسة سونلغاز

سونلغاز هي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز تم انشائها سنة 1969 شهر 7 كمؤسسة عمومية مكلفة بإنتاج، ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي عبر قنوات بالجزائر. منذ انشائها مرت المؤسسة بتطورات عديدة من أجل تحسين طرق التسيير وذلك لتواكب التطور الحاصل في العالم في نفس المجال. في سنة 1991 وذلك بعد صدور قانون الكهرباء وتوزيع الغاز عبر خطوط الأنابيب، تغيرت طبيعتها القانونية من شركة متكاملة عموديا إلى شركة قابضة تقود مجمعا صناعيا متعدد الشركات والمهن. وصل رأس مالها سنة 2002 إلى 15 مليار دج، في سنة 2021 وظف مجمع سونلغاز 93 ألف و 250 عاملا من جميع الفئات الاجتماعية المهنية، تبلغ التغطية عبر التراب الجزائري الى ما يقارب 98% بما يعادل تغطية حوالي 11 مليون زبون بالكهرباء ووصلت نسبة التغطية 65% حيث يستفيد ما يقارب 6.8 مليون زبون بالغاز. (المصدر: موقع سونلغاز)

وكالة أولاد جلال لتوزيع الكهرباء والغاز تشغل أزيد من 316 عامل، وهي تابعة لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بولاية بسكرة. (المصدر: مقابلة مع المكلف بالشؤون القانونية)

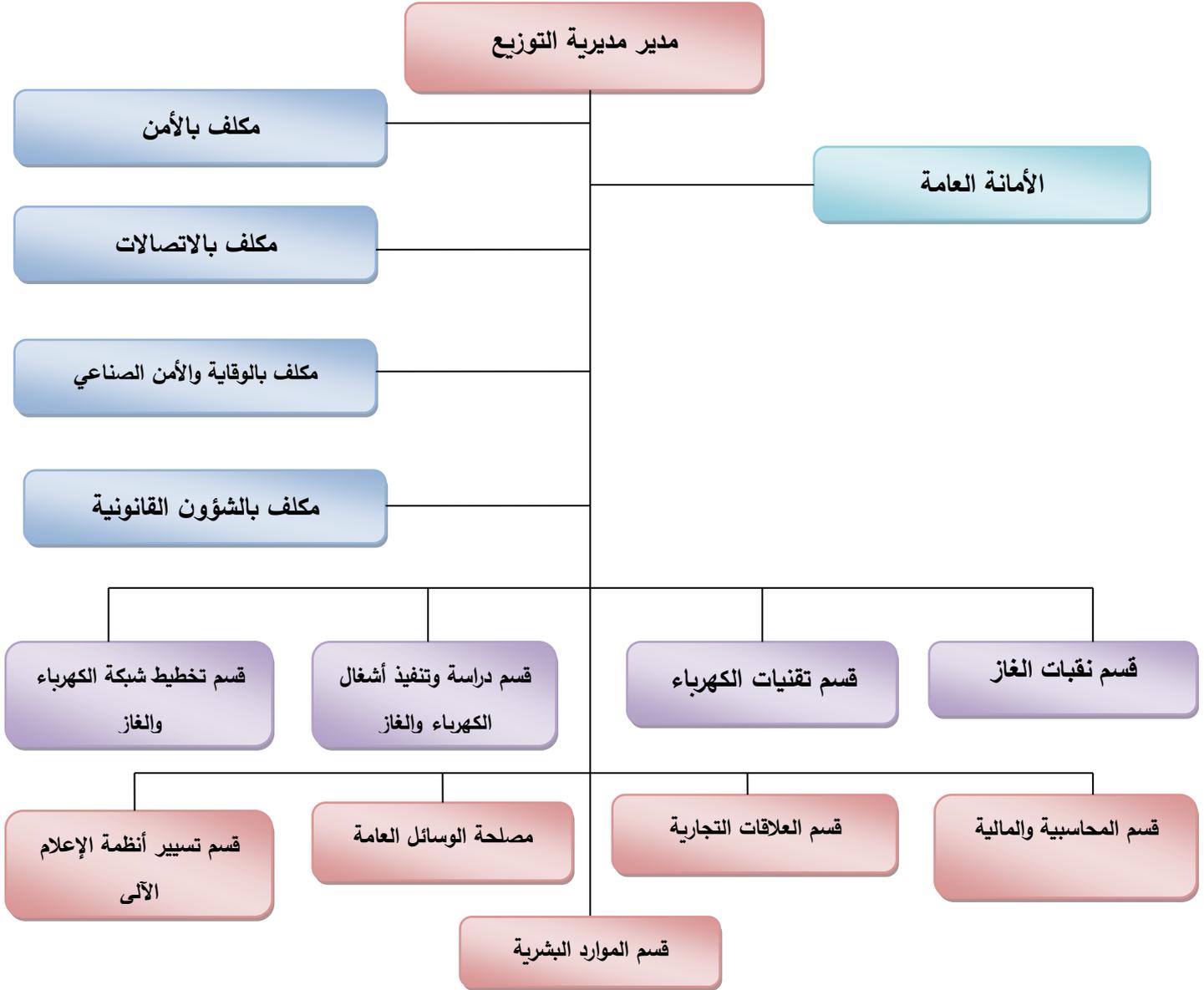
المطلب الثاني: مهام الشركة

- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
- ضمان نوعية واستمرارية الخدمة.
- استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز عند وقوع الأعطاب.
- ضمان أمن وفعالية هذه الشبكات.
- ضمان التوازن بين الطلب والعرض في مجال الطاقة.
- تسويق الكهرباء والغاز.
- محاولة تقليص الديون.
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن - أولاد جلال.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم(2): الهيكل التنظيمي لسونلغاز - الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع أولاد جلال -



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثيقة مقدمة من طرف مديرية التوزيع - أولاد جلال - (الملحق رقم 02)

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بشكل علمي دقيق، يجب إتباع منهجية علمية ملائمة، وذلك بتحديد المنهج المعتمد، وبالتالي تحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات، لذا سنقوم فيما يلي بالتعرف على مجتمع وعينة الدراسة والمنهج المتبع وكذا مصادر الحصول على البيانات والأدوات الإحصائية المناسبة من أجل الوصول إلى نتائج مبنية على طرق علمية، وعلم الإحصاء أحد أهم هذه العلوم.

المطلب الأول: أدوات ومصادر جمع البيانات

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة وأساليب قياس الاتجاهات والمستويات:

1- مجتمع وعينة الدراسة:

وقد احتوى معيار اختيار عينة المستجوبين على شروط أساسية حيث تمثلت هذه الشروط في:

- أن يكون المستجوبون من الموظفين والمسيرين الدائمين لدى الشركة.

- أن تكون الشركة المعنية بالدراسة متواجدة بولاية أولاد جلال.

وبعد عملية توزيع الاستبيان على موظفي الشركة محل الدراسة وذلك خلال الفترة الممتدة بين 28 مارس 2024 و 27 أبريل 2024، تمكن الباحث من استرجاع اعتماد عينة حجمها 53، من أصل 60 استبيان تم توزيعه، حيث يلخص الجدول التالي تفاصيل هذه العملية:

الجدول رقم 1.2: تفاصيل جمع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات المستبعدة	العدد النهائي للعينة
60	57	04	53

المصدر: من إعداد الباحث.

تم توزيع الاستبيان على (60) موظفاً، بشركة سونلغاز أولاد جلال، تم استرجاع (57) استبيان، وتم استبعاد (04) إجابات لعدم استكمال الإجابة بها، ليتم اعتماد وإجراء الدراسة على عينة مكونة من (54) استبياناً.

2- الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات:

بالرغم من تنوع أساليب القياس فإن هذه الدراسة استندت على مقياس ليكارت الخماسي لجميع العبارات المستخدمة في الاستبيان ضمن إجابات بديلة وفقاً لدرجة معيارية، يمكن من خلالها الحكم على مدى إيجابيته أو سلبيته والذي يتكون من خمسة خيارات متدرجة كما هو مبين في الجدول رقم 2.2:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

الجدول رقم 2.2: سلم ليكارت الخماسي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات المستخدمة في الإجابة
1	2	3	4	5	القيمة المقابلة لها

المصدر: من إعداد الباحث.

ومن خلال الجدول السابق يمكن حساب المدى لتحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي، حيث أن المدى العام يتم حسابه بين أكبر قيمة وأصغر قيمة كما يلي:

المدى العام = أكبر قيمة - أصغر قيمة = $5 - 1 = 4$ ، ثم يتم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الفئة، بحيث أن طول الفئة = المدى العام / عدد الفئات = $4 / 5 = 0.8$

ومن أجل معرفة الحد الأعلى لأول فئة يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1، وتستمر عملية إضافة نفس القيمة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد 5، لتتوصل على الجدول التالي:

الجدول رقم 3.2: مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	المتوسط الحسابي	المستوى
1	من 1 إلى أقل من 1,8	منخفض جدا
2	من 1,8 إلى أقل من 2,6	منخفض
3	من 2,6 إلى أقل من 3,4	متوسط
4	من 3,4 إلى أقل من 4,2	مرتفع
5	من 4,2 إلى أقل من 5	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحث.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

من خلال الجدول يتضح لدينا مستويات الأهمية النسبية لسلم ليكارت على النحو التالي:

- المجال الأول: إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة محصور بين 1 – 1.8 فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو غير موافق تماما وبذلك اتجاه المبحوثين منخفض جدا؛
 - المجال الثاني: إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة محصور بين 1.8 – 2.6 فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو غير موافق وبذلك اتجاه المبحوثين يكون منخفضا؛
 - المجال الثالث: إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة محصور بين 2.6 – 3.4 فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو محايد وبذلك اتجاه المبحوثين يكون متوسطا؛
 - المجال الرابع: إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة محصور بين 3.4 – 4.2 فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو موافق وبذلك اتجاه المبحوثين يكون مرتفعا؛
 - المجال الخامس: إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة محصور بين 4.2 – 5 فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو موافق تماما وبذلك اتجاه المبحوثين يكون مرتفعا جدا.
- تم توزيع الاستبيان ورقيا لصعوبة التواصل مع مؤسسة سونلغاز محل الدراسة الكترونيا، حيث تم توزيع الاستبيان على موظفي مؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

ثانيا: أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان في جمع البيانات، حيث تم تصميمه بالاعتماد على الدراسات السابقة المشار إليها في المقدمة، وبعد تكييفها مع موضوع هذه الدراسة تم تحضير نموذج البحث الذي من خلاله تم ضبط أبعاد وعبارات المتغير المستقل والمتمثل في التمكين الإداري، وكذا ضبط عبارات المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، كما تم عرض الاستبيان للتحكيم من طرف مجموعة من الأساتذة الجامعيين المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وبأنها تخدم أهدافه، من خلال مدى وضوح العبارات ومناسبتها للمحتوى، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله، وتقييمها من حيث عددها وشموليتها ومحتواها.

كما يمكن أن نوضح أهم الخطوات التي تم اتباعها من إعداد الاستبيان إلى تحليل النتائج كالتالي:

- إعداد مسودة للاستبيان النهائي للدراسة الميدانية بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة؛
- القيام بمقابلة أولية مع بعض موظفي شركة سونلغاز أولاد جلال؛
- تعديل الاستبيان بناء على التوضيحات المسجلة من المقابلة الأولية؛
- تحكيم الاستبيان لدى مجموعة من الأساتذة المختصين لإخراجه في صورته النهائية؛
- توزيع الاستبيان واسترجاعه في الفترة الممتدة من 28 مارس 2024 إلى 27 أبريل 2024؛
- تحليل وتفسير نتائج الدراسة بالاعتماد على معالجة مخرجات الاستبيان.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

ثالثا: مصادر الحصول على البيانات:

- 1- مصادر ثانوية: وشملت المراجع ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، حيث تم الاستعانة بمختلف أشكال المراجع من كتب ودوريات ومقالات وأوراق بحثية ومدخلات في مختلف الملتقيات الوطنية والدولية، وباللغات العربية، الإنجليزية والفرنسية، المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، بالإضافة للمراجع الخاصة بعلم الإحصاء التي تساعد في تحليل ومعالجة النتائج.
- 2- مصادر أولية: ونقصد بها البيانات التي يقوم الباحث بجمعها لأول مرة من مجتمع الدراسة، باستخدام مختلف الأدوات والوسائل البحثية المعروفة، منها الملاحظة والمقابلة، ولعل أهمها الاستبيان الذي اعتمده الباحث كأداة أساسية للدراسة.
- الملاحظة: وهي أداة تتصف بالوضوح والصدق لإثبات الحقائق، وتتكون من عمليات ذهنية متداخلة من أجل الخروج بفكرة عن الظاهرة المدروسة، المتمثلة في معرفة تأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.
- المقابلة: تعد المقابلة من بين الأدوات بارزة في البحث العلمي، حيث تم استخدامها كأداة لتدعيم الاستبيان والملاحظة والخروج بتفسير نتائج الدراسة، فتم إجراء العديد من المقابلات مع مسيري مؤسسة سونلغاز أولاد جلال محل الدراسة.
- الاستبيان: تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم معالجته ببرنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، وبمختلف الاختبارات الإحصائية بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث. وقد احتوى استبيان هذه الدراسة على مجموعة من العبارات ذات الخيارات المعدة مسبقا، حيث تم تقسيمه إلى قسمين، القسم الأول مرتبط بالبيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين، والقسم الثاني تم تخصيصه لأسئلة متغيرات الدراسة وهو مقسم لجزئين، الجزء الأول خاص بالمتغير المستقل التمكين الإداري والجزء الثاني يخص المتغير التابع الرضا الوظيفي كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم 4.2: أقسام الاستبيان

القسم	العنوان	المتغيرات / العبارات
الأول	المعلومات الشخصية والوظيفية	الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في المؤسسة، المستوى الوظيفي.
الثاني	- التمكين الإداري. - الرضا الوظيفي.	- الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير في العمل، تحفيز العاملين، القوة. - عبارات الرضا الوظيفي.

المصدر: من إعداد الباحث.

ويشتمل الاستبيان على قسمين:

- القسم الأول: ويحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في الشركة، المستوى الوظيفي).
- القسم الثاني: ويشتمل على محورين يمثلان متغيري الدراسة وفق ما يلي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

○ المحور لأول:

اشتمل هذا المحور على الأبعاد الخمسة للتمكين الإداري حيث ضمت (25) عبارة تم توزيعها كما يلي:

- الاتصال ومشاركة المعلومات: وشمل خمس عبارات من (01 إلى 05)؛
- بناء فرق العمل: ضم خمس عبارات من (06 إلى 10)؛
- التأثير في العمل: خصصت له خمس عبارات من (11 إلى 15)؛
- تحفيز العاملين: عبرت عنه خمس عبارات من (16 إلى 20)؛
- القوة: وشمل خمس عبارات من (21 إلى 25).

الجدول رقم 5.2: تقسيم عبارات المتغير المستقل

المتغير	الاتصال ومشاركة المعلومات	بناء فرق العمل	التأثير في العمل	تحفيز العاملين	القوة	التمكين الإداري
عدد العبارات	05	05	05	05	05	25
ترتيب العبارات	05-01	10-06	15-11	20-16	25-21	25-01
الترميز في Spss	X1- X5	X6- X10	X11- X15	X16-X20	X21- X25	X1- X25

المصدر: من إعداد الباحث

○ المحور الثاني:

اشتمل هذا المحور على عبارات المتغير التابع الرضا الوظيفي حيث ضمت (10) عبارات.

الجدول رقم 6.2: تقسيم عبارات المتغير التابع

المتغير	الرضا الوظيفي
عدد العبارات	10
ترتيب العبارات	01-10
الترميز في Spss	Y1-Y10

المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثاني: منهج البحث وأساليب التحليل

أولاً: منهج البحث

قد تعدد المناهج وتشارك فيما بينها في جزئيات كثيرة بحيث كثيراً ما يرد المنهج المتبع من قبل الباحثين في نوعين من المناهج الموجودة، وقد اعتمد الباحث ضمن سياق هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بداية بالجمع الوافي والدقيق للمعلومات التي تخدم الموضوع لئتم فيما بعد معالجتها وتحليلها واستخلاص النتائج وإجراء مقارنة بين بعض الجزئيات المميزة لشركة سونلغاز محل الدراسة المبني بشكل أساسي على مستوى الخدمات المقدمة، والجنس والمؤهل العلمي والخبرة، أما المنهج التحليلي فتم الاعتماد عليه لمناقشة وتحليل نتائج اختبار الفرضيات بشكل دقيق، وهو المنهج المهم ضمن هذه العمل باعتباره المعتمد لتقديم نتائج نهائية لهذه الدراسة.

ثانياً: أساليب التحليل الإحصائية:

لتحليل البيانات التي تم تجميعها تم استخدام كل من برنامج ال Excel وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 20، واعتماداً على هذه البرامج تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- جدول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لتمثيل المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات الأفراد اتجاه عبارات محاور الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية: وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة، وقد استخدمناه لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة والمتوسط العام لكل بعد ومتغير.
- اختبار ألفا كرونباخ: يستعمل هذا المعامل للتأكد من صلاحية المقياس، إذ يقيس مدى الاتساق والتناسق في إجابة المستجوبين على الأسئلة الموجودة بالمقياس، ومدى قياس كل سؤال للمفهوم، ويدل ارتفاع قيمة معامل الارتباط في المقياس على ارتفاع درجة الثبات، علماً أن معامل الثبات المقبول هو (0.60) فما فوق.
- معامل الصدق: يحسب عن طريق أخذ جذر معامل الثبات، حيث كلما كان قريباً من الواحد نقول إن الاستبيان صادق وأنه ممثل للمجتمع المدروس.
- الانحراف المعياري: من أفضل مقاييس المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاد الوسط الحسابي، وقد تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح تشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة.
- معامل الارتباط بيرسون: يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيرات ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة، ويستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين.
- معامل الالتواء: هو درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات؛

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

- معامل التفلطح: يصف ارتفاع قيمة المنحني من حيث الاعتدال، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات؛
- معامل التضخم والتحمل: فمعامل التضخم هو من الطرق الأساسية واسعة الاستخدام للكشف عن وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة، حيث تقيس مدى تضخم تباينات معاملات الانحدار المقدرة في وجود الازدواج الخطي، فإذا كانت قيمة معامل تضخم التباين لأحد المتغيرات المستقلة أكبر من أو تساوي (10) كان ذلك دال على وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة، وأن قيمته الأقل من ذلك تشير إلى عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة، وأن القيمة (1) هي المثالية التي تشير إلى عدم وجود ازدواج خطي، أما معكوس معامل التضخم ($VIF/1$) فهو للكشف عن وجود الارتباط الخطي بين المتغير المستقل وبقية المتغيرات المستقلة، وقيمه تكون أكبر من (0.01).
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: وذلك للتحقق من أثر متغير مستقل على متغير تابع آخر، وتأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد؛
- تحليل التباين للانحدار: لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة؛
- المتوسط المرجح: لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الحماسي المستخدم في الاستبيان؛
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات.

المطلب الثالث: اختبار ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي:

ينبغي التأكد من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة لأن نتائج هذا الاختبار تحدد أي نوع من اختبارات الفرضيات سيتم استخدامه لاحقاً، اختبارات معلمية أو لا معلمية.

وعليه استخدمنا اختبار Test Kolmogorov-Smirnov à un échantillon، لإثبات طبيعة التوزيع.

الجدول رقم 7.2: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

البعد	قيمة Z	القيمة الاحتمالية (Sig)
الاتصال ومشاركة المعلومات	1.200	0.112
بناء فرق العمل	0.705	0.704
التأثير في العمل	0.920	0.366
تحفيز العاملين	0.871	0.433
القوة	1.101	0.177
التمكين الإداري	0.727	0.666
الرضا الوظيفي	0.558	0.914

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.20.

من خلال الجدول رقم 7.2 يتضح لنا أن القيمة الاحتمالية Sig لأبعاد ومتغيري الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يسمح لنا بإجراء الاختبارات المعلمية للتأكد من صحة الفرضيات.

ثانياً: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: وقد كانت نتائج هذا المعامل كما يلي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن - أولاد جلال.

1- الاتساق الداخلي للمتغير المستقل:

الجدول رقم 8.2: معامل الارتباط لعبارات التمكين الإداري مع البعد الذي تنتمي إليه

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	العبرة	أبعاد المتغير	المتغير المستقل
0.000	0.794**	X1	الاتصال ومشاركة المعلومات	التمكين الإداري
0.000	0.711**	X2		
0.000	0.523**	X3		
0.000	0.621**	X4		
0.000	0.809**	X5		
0.000	0.808**	X6	بناء فرق العمل	
0.000	0.647**	X7		
0.000	0.541**	X8		
0.000	0.776**	X9		
0.000	0.707**	X10		
0.000	0.710**	X11	التأثير في العمل	
0.000	0.520**	X12		
0.000	0.577**	X13		
0.000	0.830**	X14		
0.000	0.532**	X15		
0.000	0.585**	X16	تحفيز العاملين	

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

0.000	0.525**	X17	القوة
0.000	0.508**	X18	
0.000	0.599**	X19	
0.000	0.542**	X20	
0.002	0.512**	X21	
0.000	0.703**	X22	
0.000	0.710**	X23	
0.000	0.619**	X24	
0.000	0.518**	X25	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.20.

من الجدول السابق يمكن تبين ما يلي:

- بالنسبة لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات نجد أنه مرتبط ارتباطا طرديا في جميع العبارات التي تقيسه، وتراوحت معاملات الارتباط بين 52.30% و 80.90% وهي أكبر من 50%، فجميعها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 05% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000، وهذا ما يدل على أن العبارات أساسية في قياس البعد التي تقيسه وأنها متسقة داخليا معه، الأمر الذي يؤكد الصدق البنائي لعبارات بعد الاتصال ومشاركة المعلومات.
- بالنسبة لبعد بناء فرق العمل نجد أنه مرتبط ارتباطا طرديا في جميع عباراته، وتراوحت معاملات الارتباط في مجملها بين 54.10% و 80.80% وهي أكبر من 50%، فجميع الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 05%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000، وهذا ما يدل على أن العبارات أساسية في قياس البعد التي تقيسه وأنها متسقة داخليا معه، الأمر الذي يؤكد الصدق البنائي لعبارات بعد بناء فرق العمل.
- بالنسبة لبعد التأثير في العمل نجد أنه مرتبط ارتباطا طرديا في جميع عباراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط في مجملها بين 52.00% و 83.00% وهي أكبر من 50%، فجميع الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 05%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000، وهذا ما يدل على أن العبارات أساسية في قياس البعد التي تقيسه وأنها متسقة داخليا معه، الأمر الذي يؤكد الصدق البنائي لعبارات بعد التأثير في العمل.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

- بالنسبة لبعد تحفيز العاملين نجد أنه مرتبط ارتباطا طرديا في جميع عباراته، وتراوحت معاملات الارتباط في مجملها بين 50.80% و 59.90% وهي أكبر من 50%، فجميع الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 05%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000، وهذا ما يدل على أن العبارات أساسية في قياس البعد التي تقيسه وأنها متسقة داخليا معه، الأمر الذي يؤكد الصدق البنائي لعبارات بعد تحفيز العاملين.
 - بالنسبة لبعد القوة نجد أنه مرتبط ارتباطا طرديا في جميع عباراته، وتراوحت معاملات الارتباط في مجملها بين 51.20% و 71.00% وهي أكبر من 50%، فجميع الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 05%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000، وهذا ما يدل على أن العبارات أساسية في قياس البعد التي تقيسه وأنها متسقة داخليا معه، الأمر الذي يؤكد الصدق البنائي لعبارات بعد القوة.
 - أما بالنسبة للمتغير التمكين الإداري ككل فقد تراوحت معاملات الارتباط لفقراته بين 50.80% و 83.00%، وبذلك فمجموع الفقرات مرتبطة ارتباطا طرديا كونها كانت أكبر من 50%، وعليه نستطيع القول إن فقرات الأبعاد المكونة لمحور التمكين الإداري على اتساق في تكوينها للمحور وصادقة لما وضعت لقياسه.
- 2- الاتساق الداخلي للمتغير التابع:

الجدول رقم 9.2: معامل الارتباط لعبارات الرضا الوظيفي مع البعد الذي تنتمي إليه

المتغير التابع	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الرضا الوظيفي	Y1	0.554**	0.000
	Y2	0.670**	0.000
	Y3	0.564**	0.000
	Y4	0.566*	0.000
	Y5	0.842**	0.000
	Y6	0.829**	0.000
	Y7	0.851**	0.000
	Y8	0.850**	0.000
	Y9	0.650**	0.000
	Y10	0.835**	0.025

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.20.

من خلال الجدول يمكن تبين ما يلي:

- بالنسبة للمتغير التابع الرضا الوظيفي نجد أنه مرتبط ارتباطا طرديا في جميع عباراته، وتراوحت معاملات الارتباط في مجملها بين 55.40% و 85.10% وهي أكبر من 50%، فجميع الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 05%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000، وهذا ما يدل على أن العبارات أساسية في قياس البعد التي تقيسه وأنها متسقة داخليا معه، الأمر الذي يؤكد الصدق البنائي لعبارات المتغير الرضا الوظيفي.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة:

لتقدير ثبات الدراسة سنعتمد على معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha الذي يعد من أفضل المعاملات لتقدير الثبات.

الجدول رقم 10.2: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
التمكين الإداري	25	0.741	0.860
الرضا الوظيفي	10	0.779	0.882
الثبات العام للاستبيان	35	0.834	0.913

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.20.

يبين الجدول أن معدل الثبات الكلي (0,834) يعني أن درجة ثبات الاستبيان عالية مما يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، كما أن معامل الثبات ألفا كرونباخ يتراوح بين (1) و(0) فكلما اقترب من (1) كان الثبات مرتفع والعكس لما يقترب من (0) الأمر الذي يسمح بالاعتماد عليه كأداة جمع البيانات، وعند حساب معدل الصدق، يلاحظ أن كل النسب أكبر من 0,6 ما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية، أي أن درجة الثبات تبرر استخدامها لأغراض الدراسة.

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وبأنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين –أساتذة جامعيين –مختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكذا بعض إطارات شركة سونلغاز أولاد جلال، لتحكيم الاستبيان، من خلال مدى وضوح العبارات ومناسبتها للمحتوى، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله، وتقييمها من حيث عددها وشموليتها ومحتواها.

حيث تم الأخذ بعين الاعتبار جميع ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، بإجراء التعديلات اللازمة على ضوء توصياتهم، لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف الدراسة وتمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي.

المبحث الثالث: تحليل الجانب الوصفي لعينة الدراسة التطبيقية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

في هذا المبحث سيتم عرض الجانب الوصفي للعينة المدروسة، والبداية ستكون بتحليل الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمستجوبين من موظفي مؤسسة سونلغاز أولاد جلال، ومن ثم تحليل اتجاهاتهم حول متغيرات الدراسة ووصولاً لاختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: تحليل الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمستجوبين

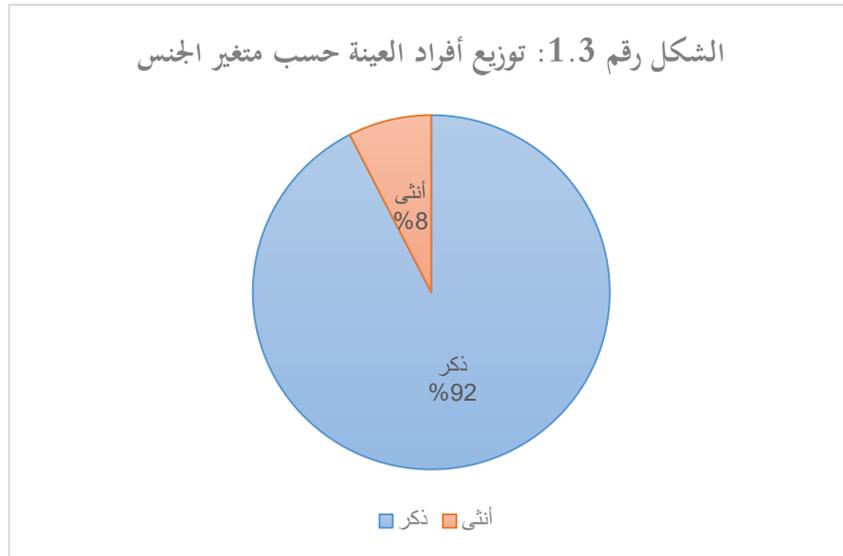
أولاً: الجنس: يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب الجنس لموظفي مؤسسة سونلغاز محل الدراسة.

الجدول رقم 11.2: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	49	92.50%
أنثى	04	7.50%
المجموع	53	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

يتضح من الجدول رقم 11.2 أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث في عينة الدراسة إذ يمثل 49 فرداً بنسبة 92.50%، بينما عدد الإناث 04 أفراد بنسبة 7.50%، وأن الأفراد من الجنسين استجابوا بالإيجاب للاستبيان.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Excel

ثانياً: العمر: يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب الفئة العمرية لموظفي مؤسسة سونلغاز محل الدراسة.

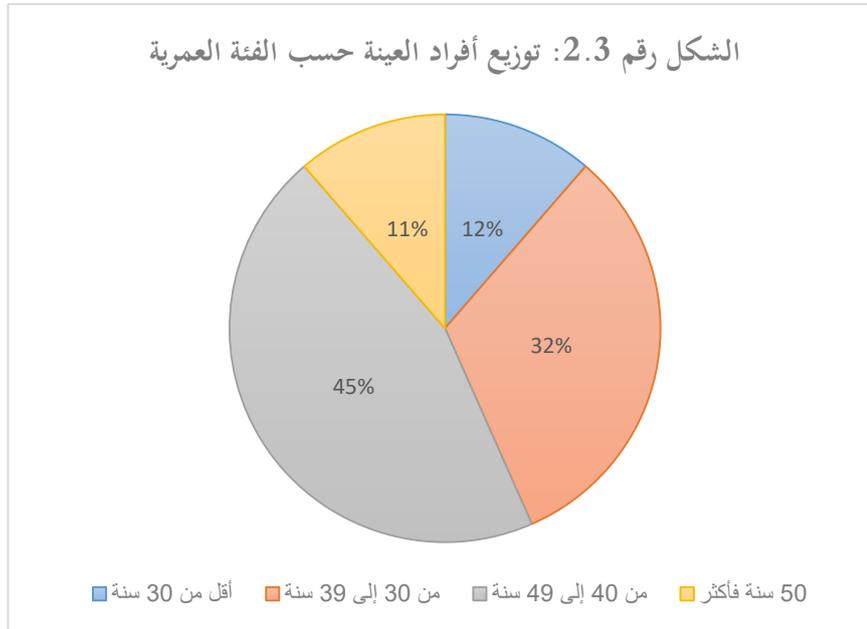
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

الجدول رقم 12.2: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئة العمرية
11.30%	06	أقل من 30 سنة
32.10%	17	من 30 إلى 39 سنة
45.30%	24	من 40 إلى 49 سنة
11.30%	06	50 سنة فأكثر
100%	53	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

بالنسبة للفئة العمرية لأفراد العينة يلاحظ أن الفئة العريضة والبالغة نسبتها 45.30% من فئة (40 إلى 49 سنة)، وتشكل الفئة العمرية من (30 إلى 39 سنة) نسبة 32.10%، بينما تشكل فئة أقل من 30 سنة وفئة أكبر من 50 سنة، ما نسبته 11.30% لكل منهما.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Excel

ثالثا: المستوى التعليمي: يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب المستوى التعليمي لموظفي مؤسسة سونلغاز.

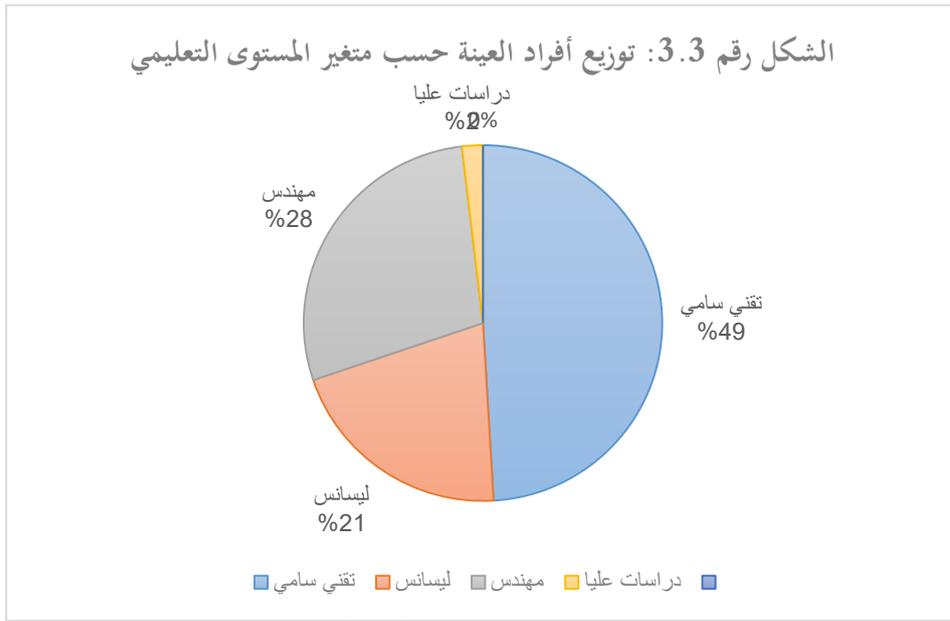
الجدول رقم 13.2: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
49.10%	26	تقني سامي
20.80%	11	ليسانس
28.30%	15	مهندس
01.90%	01	دراسات عليا
100%	53	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

يلاحظ من الجدول بخصوص المستوى التعليمي أن أغلب أفراد العينة هم من حملة شهادة تقني سامي بنسبة 49.10%، يليها مستوى المهندس بنسبة 28.30%، بينما شكلت فئة الليسانس ما نسبته 20.80%، وشكلت فئة الدراسات العليا ما نسبته 01.90%، ويدل هذا المستوى على أن المستجوبون مؤهلون علميا للإجابة على الاستبيان.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

رابعاً: الخبرة في البنك: يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب الخبرة لموظفي مؤسسة سونلغاز محل الدراسة.

الجدول رقم 14.2: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في مؤسسة سونلغاز

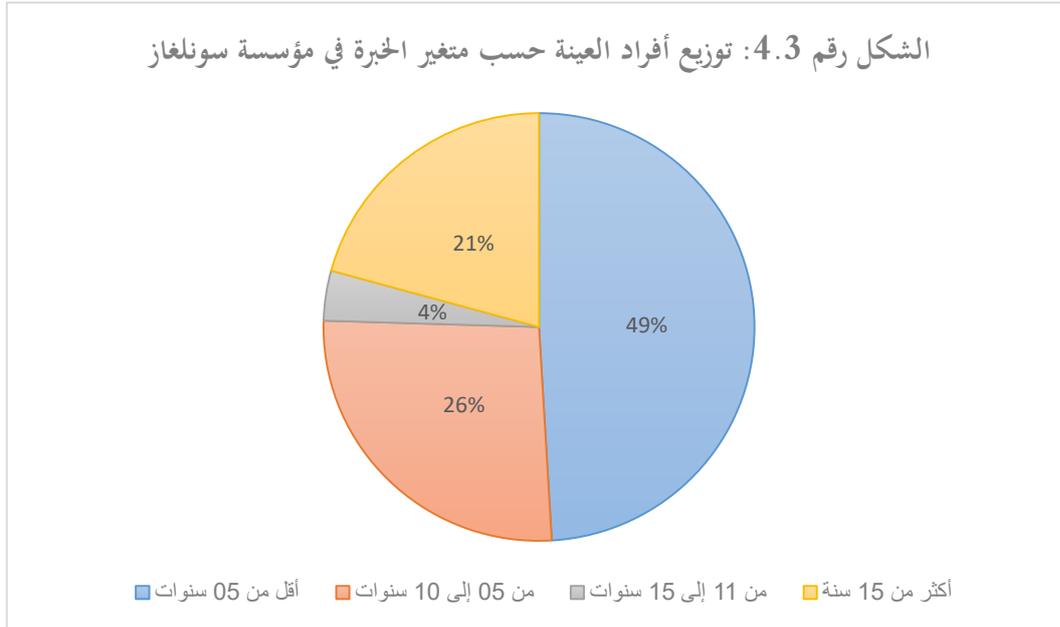
النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة في المؤسسة
------------------	-----------	-------------------

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

أقل من 05 سنوات	26	49.10%
من 05 إلى 10 سنوات	14	26.40%
من 11 إلى 15 سنوات	02	3.80%
أكثر من 15 سنة	11	20.80%
المجموع	53	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

يلاحظ من الجدول الخاص بالخبرة في مؤسسة سونلغاز أن الفئة أقل من 05 سنوات تمثل أكبر تمثيل بنسبة 49.10%، تليها فئة من (05 إلى 10 سنوات) بنسبة 26.40%، ليشكلوا معا ما نسبته 75.50%، لتبقى فئة (أكثر من 15 سنة) وفئة من (11 إلى 15 سنة) ممثلة بالنسبتين 20.80% و 3.80% على التوالي.



خامسا: المستوى الوظيفي: يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي لموظفي مؤسسة سونلغاز.

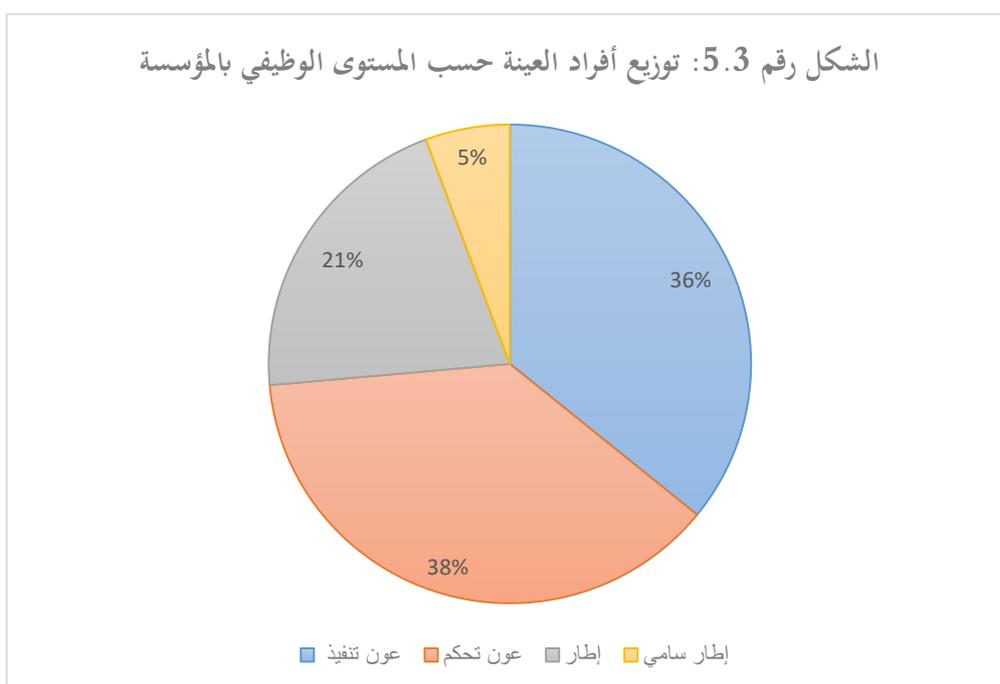
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

الجدول رقم 15.2: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي لموظفي مؤسسة سونلغاز

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى الوظيفي
35.80%	19	عون تنفيذ
37.70%	20	عون تحكم
20.80%	11	إطار
05.10%	03	إطار سامي
100%	53	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

يلاحظ من الجدول الخاص بالمستوى الوظيفي أن عينة الدراسة شملت التوزيع التالي: عون تحكم في الترتيب الأول بنسبة 37.70%، في الترتيب الثاني عون تنفيذ بنسبة 35.80%، ثم إطار بنسبة 20.80%، وفي الأخير إطار سامي بنسبة 05.10%.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Excel

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

أولاً: تحليل اتجاهات المستجوبين حول المتغير المستقل (التمكين الإداري).

بداية سنقوم بتحليل اتجاهات المبحوثين حول المتغير المستقل التمكين الإداري من خلال تحليل كل عبارات أبعادها الخمسة، والمتمثلة في الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير في العمل، تحفيز العاملين، القوة، وفيما يلي نتائج التحليل:

1- اتجاهات المبحوثين حول بعد الاتصال ومشاركة المعلومات.

الجدول رقم 16.2: اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الاتصال ومشاركة المعلومات

الرقم	عبارات بعد الاتصال ومشاركة المعلومات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	امتلاك البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.	3.36	0.879	متوسط	4
2	توفر نظام اتصال فعال.	3.87	0.921	مرتفع	1
3	أقوم بحل المشكلات التي تواجهني في العمل مع زملائي.	3.34	0.807	متوسط	5
4	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل.	3.62	0.765	مرتفع	2
5	لدي فرص غير محدودة في المشاركة في اتخاذ القرارات أثناء العمل.	3.40	0.927	مرتفع	3
	الاتصال ومشاركة المعلومات	3.51	0.506	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول (الاتصال ومشاركة المعلومات) هي 3.51 والتي تقع ضمن المجال الرابع لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار (موافق) مما يعكس

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

أن أغلب إجابات المستجوبين حول عبارات بعد (الاتصال ومشاركة المعلومات) كانت بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.34 و 3.87). كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت 0.506 مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول عبارات بعد الاتصال ومشاركة المعلومات حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.765 و 0.927) وبالنظر إلى ترتيب عبارات هذا البعد نجد أن العبارة الثانية التي تفيد بتوفر نظام اتصال فعال، جاءت في الترتيب الأول ثم تلتها في الترتيب الثاني العبارة الرابعة والتي تفيد بأن الموظف يجد سهولة في التواصل مع رئيسه في العمل، وفي الترتيب الثالث العبارة الخامسة التي تفيد بأن للموظف فرص غير محدودة في المشاركة في اتخاذ القرارات أثناء العمل، وجاءت العبارة الأولى في الترتيب الرابع وهي التي تفيد بأن الشركة تمتلك البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة الثالثة التي تنص على أن الموظف يقوم بحل المشكلات التي تواجهه في العمل مع زملائه.

2- اتجاهات المبحوثين حول بعد بناء فرق العمل

الجدول رقم 17.2: اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد بناء فرق العمل

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

الرقم	عبارات بعد بناء فرق العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل.	3.38	1.060	متوسط	3
2	تشجعنا المؤسسة على العمل ضمن فريق عمل لتحقيق هدف محدد.	3.26	0.836	متوسط	4
3	اتخاذ القرارات في فريق عملي يكون جماعيا.	3.42	0.989	مرتفع	1
4	تعمل في الفريق بشكل تعاوني مستمر لتنفيذ المهام.	3.40	1.062	مرتفع	2
5	أقدر وأحترم آراء زملائي في العمل.	3.08	1.158	متوسط	5
	بناء فرق العمل	3.305	0.666	متوسط	/

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول السابق نستنتج أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثاني (بناء فرق العمل) هي 3.305 والتي تقع ضمن المجال الثالث لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار (محايد) مما يعكس أن أغلب إجابات المستجوبين حول عبارات بعد (بناء فرق العمل) كانت بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.08 و 3.42)، كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت 0.666 مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول عبارات بعد بناء فرق العمل حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.836 و 1.158) وبالنظر إلى ترتيب عبارات هذا البعد نجد أن العبارة الثالثة المتعلقة بأن اتخاذ القرارات في فريق العمل يكون جماعيا، جاءت في الترتيب الأول، ثم تلتها في الترتيب الثاني العبارة الرابعة والتي تفيد بأن الموظفون يعملون في الفريق بشكل تعاوني مستمر لتنفيذ المهام، وفي الترتيب الثالث العبارة الأولى التي تفيد بأن المؤسسة تشجع على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل، وجاءت العبارة الثانية في الترتيب الرابع وهي التي تفيد بأن المؤسسة تشجع الموظفين على العمل ضمن فريق عمل لتحقيق هدف محدد، وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة الخامسة التي تنص على أن الموظف يقدر ويحترم آراء زملائه في العمل.

3- اتجاهات المبحوثين حول بعد التأثير في العمل.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

الجدول رقم 18.2: اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد التأثير في العمل

الرقم	عبارات بعد التأثير في العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	أستطيع التأثير على القرارات المتخذة في عملي.	3.40	0.947	مرتفع	1
2	أنجز عملي حسب ما أراه مناسباً.	3.23	0.954	متوسط	5
3	يتم توفير كل ما أطلبه من وسائل العمل.	3.25	0.959	متوسط	4
4	تؤدي نتائج عملي إلى تسهيل أعمال الآخرين.	3.36	0.982	متوسط	3
5	لدي تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستي.	3.36	1.002	متوسط	2
	التأثير في العمل	3.317	0.461	متوسط	/

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول السابق نستنتج أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثالث (التأثير في العمل) هي 3.317 والتي تقع ضمن المجال الثالث لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار (محايد) مما يعكس أن أغلب إجابات المستجوبين حول عبارات بعد (التأثير في العمل) كانت بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.23 و 3.40). كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت 0.461 مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول عبارات بعد التأثير في العمل حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.947 و 1.002) وبالنظر إلى ترتيب عبارات هذا البعد نجد أن العبارة الأولى التي تفيد بأن الموظف يستطيع التأثير على القرارات المتخذة في عمله، جاءت في الترتيب الأول، ثم تلتها في الترتيب الثاني العبارة الخامسة والتي تفيد بأن للموظف قدرة التأثير في التطورات التي تحدث في المؤسسة، وفي الترتيب الثالث العبارة الرابعة التي تفيد بأن نتائج عمل أي موظف تؤدي إلى تسهيل أعمال الآخرين، وجاءت العبارة الثالثة في الترتيب الرابع التي تفيد بأنه يتم توفير كل ما يطلبه الموظف من وسائل العمل، وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة الثانية التي تنص على أن الموظف ينجز عمله حسب ما يراه مناسباً.

4- اتجاهات المبحوثين حول بعد تحفيز العاملين.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

الجدول رقم 19.2: اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد تحفيز العاملين

الرقم	عبارات بعد تحفيز العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	أنال الثناء والتقدير على الجهود التي أبدتها.	3.13	0.761	متوسط	5
2	أتلقي الدعم والمساعدة في حالة تقصيري.	3.42	0.989	مرتفع	2
3	تخضع ترقيتي المعايير موضوعية واضحة ومحددة.	3.42	1.027	مرتفع	1
4	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مجهودي.	3.19	0.921	متوسط	4
5	أتلقي إرشادات مساعدة ونصائح لحل مشاكل العمل من طرف الزملاء.	3.26	0.964	متوسط	3
تحفيز العاملين					
		3.283	0.417	متوسط	/

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول السابق نستنتج أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الرابع (تحفيز العاملين) هي 3.283 والتي تقع ضمن المجال الثالث لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار (محايد) مما يعكس أن أغلب إجابات المستجوبين حول عبارات بعد (تحفيز العاملين) كانت بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.13 و 3.42)، كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت 0.417 مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول عبارات بعد تحفيز العاملين حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.761 و 1.027) وبالنظر إلى ترتيب عبارات هذا البعد نجد أن العبارة الثالثة المتعلقة بأن ترقية الموظف تخضع لمعايير موضوعية واضحة ومحددة، جاءت في الترتيب الأول، ثم تلتها في الترتيب الثاني العبارة الثانية والتي تفيد بأن الموظف يتلقى الدعم والمساعدة في حالة تقصيره، وفي الترتيب الثالث العبارة الخامسة التي تفيد بأن الموظف يتلقى إرشادات مساعدة ونصائح لحل مشاكل العمل من طرف الزملاء، وجاءت العبارة الرابعة في الترتيب الرابع التي تفيد بأن راتب الموظف الذي يتقاضاه يتناسب مع مجهوده، وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة الأولى التي تنص على أن الموظف ينال الثناء والتقدير على الجهود التي يبذلها.

5- اتجاهات المبحوثين حول بعد القوة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

الجدول رقم 20.2: اتجاهات الباحثين حول عبارات بعد القوة

الرقم	عبارات بعد القوة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.	3.32	0.728	متوسط	4
2	أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي.	3.36	0.811	متوسط	3
3	تمنحي الإدارة المرونة المناسبة لتصرف في أداء مهامي.	3.11	0.870	متوسط	5
4	لدي حرية التصرف في التعامل مع الأزمات وتصحيح الأخطاء أو الانحرافات عند وقوعها.	3.55	0.774	مرتفع	1
5	تناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الممنوحة لي.	3.49	0.775	مرتفع	2
	القوة	3.336	0.473	متوسط	/

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول السابق نستنتج أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الخامس (القوة) هي 3.336 والتي تقع ضمن المجال الثالث لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار (محايد) مما يعكس أن أغلب إجابات المستجوبين حول عبارات بعد (القوة) كانت بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.11 و 3.55)، كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت 0.473 مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول عبارات بعد القوة حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.728 و 0.870) وبالنظر إلى ترتيب عبارات هذا البعد نجد أن العبارة الرابعة المتعلقة بأن للموظف حرية التصرف في التعامل مع الأزمات وتصحيح الأخطاء أو الانحرافات عند وقوعها، جاءت في الترتيب الأول، ثم تلتها في الترتيب الثاني العبارة الخامسة والتي تفيد بأن مسؤولية الموظف تتناسب مع حجم السلطة الممنوحة له، وفي الترتيب الثالث العبارة الثانية والتي تفيد بأن الموظف يستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عمله، وجاءت العبارة الأولى في الترتيب الرابع التي تفيد بأن الإدارة تثق في قدرة الموظف على أداء المهام الموكلة له، وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة الأولى التي تنص على أن الإدارة تمنح للموظف المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامه.

ثانياً: تحليل اتجاهات المستجوبين حول المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

سنحلل اتجاهات الباحثين حول الرضا الوظيفي من خلال تحليل كل العبارات 10 وفيما يلي نتائج التحليل:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

الجدول رقم 21.2: اتجاهات المبحوثين حول عبارات المتغير التابع الرضا الوظيفي

الرقم	عبارات متغير الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	يتناسب راتبك مع طبيعة العمل الذي تقوم به.	3.25	0.897	متوسط	8
2	توجد قناة اتصال مفتوحة بينك وبين رئيسك المباشر.	3.38	0.859	متوسط	4
3	عملي آمن ولا يشكل خطرا على حياتي ولا يؤدي إلى تدهور صحي.	3.04	0.876	متوسط	10
4	أنا راض عن الجوانب المتعلقة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل داخل المؤسسة.	3.53	0.846	مرتفع	2
5	أنا راض على القدر الذي تتيحه الإدارة من السلطة على الحرية في اتخاذ القرارات المناسبة.	3.34	0.831	متوسط	5
6	يوفر في عملي فرص إبداعية في الطريقة المتبعة في العمل.	3.30	1.137	متوسط	7
7	أنا راض عن الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الإدارة وأرى أنها تتناسب ومجهوداتي.	3.45	1.048	مرتفع	3
8	أنا راض عن فرص الترقية التي تتيحها في الإدارة.	3.21	1.199	متوسط	9
9	أنا راض عن طريقة تعامل زملائي معي في العمل.	3.81	0.856	مرتفع	1
10	أنا راض عن طريقة تعامل مسؤولي المباشر معي في العمل.	3.30	1.170	متوسط	6
	الرضا الوظيفي	3.360	0.563	متوسط	/

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول السابق نستنتج أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات المتغير التابع (الرضا الوظيفي) هي 3.360 والتي تقع ضمن المجال الرابع لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار (محايد) مما يعكس أن أغلب إجابات المستجوبين حول عبارات المتغير (الرضا الوظيفي) كانت بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.04 و 3.81). كما أن قيمة الانحراف

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

المعياري كانت 0.563 مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول عبارات المتغير الرضا الوظيفي حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.831 و1.199) وبالنظر إلى ترتيب عبارات هذا المتغير نجد أن العبارة التاسعة التي تفيد بأن أنا الموظف راض عن طريقة تعامل زملائه معه في العمل، جاءت في **الترتيب الأول**، ثم تلتها في **الترتيب الثاني** العبارة الرابعة والتي تفيد بأن أنا الموظف راض عن الجوانب المتعلقة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل داخل المؤسسة، وفي **الترتيب الثالث** العبارة السابعة التي تفيد بأن الموظف راض عن الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الإدارة ويرى أنها تتناسب ومجهوداته، وجاءت العبارة الثانية في **الترتيب الرابع** وهي التي تفيد بوجود قناة اتصال مفتوحة بين الموظف وبين رئيسه المباشر، أما العبارة الخامسة فقد رتبت **خامسا** والتي تقر بأن الموظف راض على القدر الذي تتيحه الإدارة من السلطة على الحرية في اتخاذ القرارات المناسبة، وتلتها في **الترتيب السادس** العبارة العاشرة التي تفيد بأن الموظف راض عن طريقة تعامل مسؤوله المباشر معه في العمل، وفي **الترتيب السابع** العبارة السادسة حيث تنص على أن الإدارة توفر فرص إبداعية في الطريقة المتبعة في العمل، ثم العبارة الأولى في **الترتيب الثامن** والتي تفيد بأن راتب الموظف يتناسب مع طبيعة العمل الذي يقوم به، بعدها العبارة الثامنة في **الترتيب التاسع** والتي تنص على أن الموظف راض عن فرص الترقية التي تتيحها الإدارة، وفي **الترتيب العاشر** جاءت العبارة الثالثة التي تفيد بأن عمل الموظف آمن ولا يشكل خطرا على حياته ولا يؤدي إلى تدهور صحته.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

ضمن هذا المبحث سنقوم باختبار الفرضية الأساسية وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية بالاعتماد على معادلة الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وبناء على نتائج الاختبارات والنتائج السابقة نلخص ما خلصت إليه هذه الدراسة من نتائج، ويتم مناقشتها بحيث نلخص لتصور عام حول واقع تأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لموظفي شركة سونلغاز أولاد جلال.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على فرضية رئيسية وأربع فرضيات فرعية تم الاستعانة في صياغتها على الدراسات السابقة ومن خلال نموذج البحث الضابط للدراسة.

أولاً: الفرضية الرئيسية.

يؤثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

- فرض العدم: لا يؤثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.
- فرض البديل: يؤثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

الجدول رقم 22.2: نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين التمكين الإداري والرضا الوظيفي

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة t	A	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B
التمكين الإداري	0.588	0.345	26.890	5.186	0.117	0,000	0.966

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول رقم 21.2 توضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين التمكين الإداري والرضا الوظيفي وجود علاقة طردية متوسطة بينهما، حيث بلغت قيمة الارتباط R (0.588)، كما بلغ معامل التحديد R² (0.345) أي أن نسبة 34.50% من التغيرات في الرضا الوظيفي تعود إلى التغير في التمكين الإداري، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، وكذا أكدت قيمة F المحسوبة والتي تساوي (26.890) معنوية هذا التأثير عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) كما أن معامل الانحدار بلغ (0.966) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في التمكين الإداري يؤدي إلى التغير في الرضا الوظيفي بنفس الوحدة (0.966)، أما قيمة t فقد بلغت (5.186)، لذا فإن العلاقة موجودة ودالة إحصائياً.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية التي تنص على أن التمكين الإداري يؤثر على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

ومنه فإن هذه الفرضية الرئيسية تسهم بشكل كبير في بناء بقية الفرضيات وتؤكد على وجود فعلي للعلاقة والتأثير في هذه الدراسة غير أن الإشكال المطروح هو كيفية التأثير وقيمته بين المتغيرات والأبعاد.

ثانيا: الفرضيات الفرعية.

تؤثر أبعاد التمكين الإداري على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

- فرضية العدم: لا تؤثر أبعاد التمكين الإداري على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

- الفرضية البديلة: تؤثر أبعاد التمكين الإداري على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

عند حساب معامل الارتباط ومعامل التحديد بين أبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي بينت النتائج المستخرجة من برنامج SPSS، أن معامل الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي بلغ 0.625، كان أكثر من معامل الارتباط بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي الذي يساوي 0.588، كما أن تفسير أبعاد التمكين الإداري للتغير الحاصل في الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال قد ارتفع وبلغت نسبة التفسير 39.10%.

الجدول رقم 23.2: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي

المتغير التابع	الأبعاد المفسرة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة t	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B
الرضا الوظيفي	الاتصال ومشاركة المعلومات	0.625	0.391	6.024	0.324	0.002	0.033
	بناء فرق العمل				0.757	0.000	0.430
	التأثير في العمل				0.322	0.001	0.120
	تحفيز العاملين				0.242	0.014	0.097
	القوة				0.775	0.063	0.232

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

من خلال الجدول نلاحظ أنه يوجد أربعة أبعاد للتمكين الإداري لها تأثير دال على الرضا الوظيفي لمؤسسة سونلغاز أولاد جلال، وهم بعد الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير في العمل، وبعد تحفيز العاملين أما بعد القوة فإن علاقته بالرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال غير دالة.

ويظهر أن كل من بعد الاتصال ومشاركة المعلومات، وبعد بناء فرق العمل، وبعد التأثير في العمل، وبعد تحفيز العاملين هي أبعاد لها أثر دال بدرجة دلالة 0.002، و0.000، و0.001، و0.014 لكل منها على التوالي وهي أكبر من 0.05، في حين أن بعد القوة تأثيره غير دال، كما يمكن الاعتماد على هذا الجدول لاختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تفيد بأنه:

يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد الاتصال ومشاركة المعلومات على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

- الفرضية العدمية: لا يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد الاتصال ومشاركة المعلومات على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

- الفرضية البديلة: يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد الاتصال ومشاركة المعلومات على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

بالعودة إلى نتائج الجدول أعلاه حيث بلغ مستوى الدلالة 0.002 وهو أقل من 0.05 وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بحيث يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد الاتصال ومشاركة المعلومات على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه:

يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد بناء فرق العمل على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

- الفرضية العدمية: لا يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد بناء فرق العمل على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

- الفرضية البديلة: يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد بناء فرق العمل على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

بالعودة إلى نتائج الجدول أعلاه حيث بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهو أكبر من 0.05 وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بحيث يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد بناء فرق العمل على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تفيد بأنه:

يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد التأثير في العمل على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

- الفرضية العدمية: لا يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد التأثير في العمل على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.
 - الفرضية البديلة: يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد التأثير في العمل على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.
- بالعودة إلى نتائج الجدول أعلاه حيث بلغ مستوى الدلالة 0.001 وهو أقل من 0.05 وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بحيث يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد التأثير في العمل على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال

4- اختبار الفرضية الجزئية الرابعة: والتي تفيد بأنه:

يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد تحفيز العاملين على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

- الفرضية العدمية: لا يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد تحفيز العاملين على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.
 - الفرضية البديلة: يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد تحفيز العاملين على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.
- بالعودة إلى نتائج الجدول أعلاه حيث بلغ مستوى الدلالة 0.014 وهو أكبر من 0.05 وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بحيث يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد تحفيز العاملين على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تفيد بأنه:

يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد القوة على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

- الفرضية العدمية: لا يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد القوة على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.
 - الفرضية البديلة: يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد القوة على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.
- بالعودة إلى نتائج الجدول أعلاه حيث بلغ مستوى الدلالة 0.063 وهو أكبر من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية العدمية بحيث لا يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد تحفيز العاملين على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

المطلب الثاني: النتائج

ومن خلال نتائج اختبار الفرضيات تم الوصول إلى أهم النتائج وأبرز العناصر والأبعاد المتعلقة بتأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال، حيث يمكن اختصار نتائج اختبار الفرضيات في النقاط التالية:

1- الفرضية الرئيسية.

- يؤثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

2- الفرضيات الفرعية.

- يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد الاتصال ومشاركة المعلومات على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.
- يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد بناء فرق العمل على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.
- يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد التأثير في العمل على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.
- يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد تحفيز العاملين على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.
- لا يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد القوة على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

يعد بناء الفرضيات الخطوة الأولى للوصول للنتائج، وعليه وبعد عملية البناء على أن للتمكين الإداري تأثير على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال، لتليها في المرحلة الموالية البحث في تفاصيل التأثير بين أبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

أولاً: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية:

لقد خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن التمكين الإداري يؤثر على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال، بوجود علاقة طردية بين المتغيرين وأن ما نسبته 34.50% من التغيرات في الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز تعود إلى التغير في التمكين الإداري.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي بيرسون $R(0.588)$ ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثانياً: تفسير نتائج الفرضيات الفرعية:

1- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على أنه: يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد الاتصال ومشاركة المعلومات على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالدوسن – أولاد جلال.

حيث خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود علاقة تأثير بين المتغيرين الاتصال ومشاركة المعلومات والرضا الوظيفي، وعليه يجب امتلاك البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، مع توفر نظام اتصال فعال، كما يجب حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل مع زملائهم، مع تسهيل عملية التواصل بين الموظف ورئيسه في العمل، وإيجاد فرص في المشاركة في اتخاذ القرارات أثناء العمل.

2- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على أنه: يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد بناء فرق العمل على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

حيث خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود علاقة تأثير بين المتغيرين بناء فرق العمل والرضا الوظيفي، وعليه يجب على المؤسسة تشجيع العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل، وتشجيع العمل ضمن فريق لتحقيق الأهداف المحددة، وأن يكون اتخاذ القرارات في فريق العمل جماعيا، وبشكل تعاوني مستمر لتنفيذ المهام في جو من الاحترام بين الزملاء في العمل.

3- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على أنه: يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد التأثير في العمل على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

حيث خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين التأثير في العمل والرضا الوظيفي، من خلال مشاركة الموظفين في التأثير على القرارات المتخذة في العمل وتوفير جميع وسائل العمل مما يسهل ذلك أعمال الآخرين وأن يؤثر الموظفون في التطورات التي تحدث في المؤسسة.

4- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على أنه: يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد تحفيز العاملين على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

حيث خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الفرعية الرابعة إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين تحفيز العاملين والرضا الوظيفي، من خلال الثناء وتقدير جهودات الموظفين، وتقديم الدعم والمساعدة في حالة التقصير، مع الاهتمام بالترقيات وفق معايير موضوعية واضحة ومحددة، وأن يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع مجهوده، وتقديم الإرشادات المساعدة والنصائح لحل مشاكل العمل ضمن فريق العمل.

5- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

والتي تنص على أنه: يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد القوة على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال حيث خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الفرعية السادسة إلى عدم وجود علاقة طردية بين المتغيرين القوة والرضا الوظيفي، من خلال أن التركيز على ثقة الإدارة في قدرة الموظفين على أداء المهام الموكلة لهم، وتدريب الموظفين على التكيف مع المستجدات والظروف الطارئة في العمل، مع منح الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء الموظفين لمهامهم، وإعطاء حرية التصرف في التعامل مع الأزمات وتصحيح الأخطاء أو الانحرافات عند وقوعها للموظفين، وأن تتناسب مسؤوليات الموظف مع حجم السلطة الممنوحة له.

خلاصة الفصل

على ضوء النتائج الفصل التي درست العلاقة بين المتغيرين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لمؤسسة سونلغاز أولاد جلال، والتي تؤكد وجود الأثر بين المتغيرين من الناحية النظرية، فالتمكين الإداري من بين التوجهات الحديثة في تسيير المؤسسة فهو يؤثر لا محالة على كل أنشطتها وبكل مستوياتها، أما عن اختبار هذا الأثر ضمن مؤسسة سونلغاز، فقد تجسد ضمن هذا الفصل من خلال دراسة استبيان تم إعداده وبنائه انطلاقا من الدراسات السابقة التي درست الموضوع، وباستشارة المختصين في الجانب الأكاديمي وكذا مسيري مؤسسة سونلغاز محل الدراسة، وقد وجه لعينة من موظفي مؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

وقد هدفت هذه الدراسة للإجابة عن إشكالية تأثير التمكين الإداري بمرتزاته (لاتصال ومشاركة المعلومات، وبعد بناء فرق العمل، وبعد التأثير في العمل، وبعد تحفيز العاملين، القوة) على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المستجوبين اتفقوا على وجود تأثير للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي في شكله العام، وأنه يؤثر في هذا الأخير من خلال بعد لاتصال ومشاركة المعلومات، وبعد بناء فرق العمل، وبعد التأثير في العمل، وبعد تحفيز العاملين، في غياب تأثير بعد القوة.

مع وجود عوامل تأثير أخرى لم نتطرق لها في دراستنا، وتأتي نتائج هذه الدراسة لتدعم نتائج بعض الدراسات السابقة التي تطرقت لنفس الموضوع في مجالات أخرى، ولتؤكد على أهمية التمكين الإداري على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال محل الدراسة.

خاتمة

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة أحد المواضيع الحديثة، والمهمة في التسيير، ونجاح المؤسسات ألا وهو: أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في عينة من مؤسسة سونلغاز بالدوسن - أولاد جلال.

وقد اشتملت الدراسة على جانب نظري تضمن عرض وتحليل متغيرات الدراسة المتمثلة في التمكين الإداري والرضا الوظيفي، والعلاقة بينهما، ودراسة ميدانية حول عينة سونلغاز بالدوسن - أولاد جلال.

وتوصلنا إلى ضرورة اعتبار تمكين الإداري جزء من إستراتيجية ومبادرات موجهة نحو تحسين فعالية المؤسسة وتحسين جودة العمل للعاملين فيها، كما توصلنا من خلال دراستنا للموضوع إلى أن تمكين العاملين مطلب أساسي في منظمات اليوم لذلك لا بد من العمل الجاد السريع نحو تحقيق هذا المطلب باعتباره الطريقة التي تعمل على زيادة ولاء العاملين ورضائهم عن عملهم، والذي بدوره يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

وبناء على الدراسة الميدانية حول أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز أولاد جلال، فقد تم عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات بشكل مفصل في الفصل التطبيقي، ومن خلاله سنتطرق إلى أهم النتائج و التوصيات.

نتائج الدراسة:

من بين النتائج المتوصل إليها:

- يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد الاتصال ومشاركة المعلومات على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.
- يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد بناء فرق العمل على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.
- يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد التأثير في العمل على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.
- يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد تحفيز العاملين على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.
- لا يؤثر التمكين الإداري من خلال بعد القوة على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.
- يؤثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز أولاد جلال.

توصيات:

- تشجيع وتعزيز مفهوم التمكين الإداري للمدراء، وذلك من خلال إعداد خطط وبرامج تدريبية خاصة بتدريب وتأهيل الموظفين ورفع مستوى الكفاءة والفعالية.
- تشجيع الموظف على إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار مع المدراء من أجل تعزيز

- خلق مناخ تنظيمي يساعد العاملين على النمو الذاتي للموظفين من خلال تنظيم دورات تدريبية وإقامة ندوات تساعد على تنمية مهارات الموظفين، وتوفير جو الإحساس بالأمان والاستقرار.
- الدقة في اختيار الموظفين الممنوحة لهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة الضمان نجاحهم في أداء مهامهم في العمل.
- ضرورة القيام بدراسات أخرى مماثلة في موضوع التمكين الإداري داخل البيئة العربية بشكل عام، وذلك لتبادل الآراء مع الأخذ في الاعتبار متغيرات أخرى كضغوط العمل والولاء التنظيمي وغيره.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع العربية:

الكتب:

- (1) ابراهيم السعيد مبروك، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، الطبعة الأولى ، مصر، دار المنيل للنشر، 2015
- (2) السامراتي نبيهة صالح، علم النفس السياحي مفاهيم وتطبيقات ، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2012 .
- (3) عبد الغاني شريت محمد، علم النفس الصناعي، اسسه وتطبيقاته، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2001 .
- (4) الوادي محمود حسين، التمكين الإداري في العصر الحديث الطبعة 1، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2012.
- (5) رضوانمحمود عبد الفتاح، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 1، 2012 .
- (6) صقر ،رضا أحمد، السلوك الانساني في المنظمات، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1997 .
- (7) طه ،طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، مصر ، دار الجامعية الجديدة، 2007.
- (8) فيس محمد علي، و وليد سالم. الدافعية العقلية رؤية جديدة مركز ديونو وعليم التفكير، الطبعة الأولى. عمان، الأردن، 2014.
- (9) منظور محمد بن مكرم بن، لسان العرب الطبعة 1، بيروت، دار صفاء، 1994.
- (10) منير نوري، تسيير الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 201.
- (11) هاشم عادل عبدالرزاق، ”القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي.“ الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.

• المذكرات:

- (1) الجميلي مطر بن عبد المحسن، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008
- (2) بن الزروق العياشي، الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي والجامعي، اطروحة دكتوراه، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونية، جامعة الجزائر، 2008.

- (3) الصالح معن أحمد، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، إدارة أعمال. الجامعة الافتراضية السورية..2018
- (4) الطيب إيهاب محمود عايش، اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، غزة، كلية التجارة، قسم الدراسات العليا، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية 2008. 04.
- (5) أمل فوزي إبراهيم الحاج، علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة قدمت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. غزة، جامعة الأزهر، 2015.
- (6) بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية، دراسة حالة ميدانية بمؤسسة سوناريك، رسالة الماجستير. قسنطينة، تخصص علم النفس التنظيمي، جامعة محمود منتوري، 2007.
- (7) عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بوحدة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير سكيكدة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 اوت 1955، 2007.
- (8) عسلي نور الدين، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة، رسالة ماجستير، الجزائر العاصمة، تخصص علم التسيير، جامعة الجزائر، 29-28. 2009.
- (9) مفيدة الوافي، أثر التمكين الإداري على أداء الموظفين في المؤسسات دراسة حالة الخزينة العمومية، شهادة لماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص، اقتصاد وتسيير المؤسسات، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2018-2019.
- (10) هوارى معروف، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية -دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي وهران، أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في علم النفس، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاجتماعية، 2016-2017.

• المجلات:

- (1) الحربي، منير عبد الله و حنان عبد الحليم رزق». بعض العوامل المحددة للعلاقات الإنسانية في إدارة المدارس الثانوية، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، المجلد 9، العدد. 2003. 30
- (2) المعاني أيمن عودة وعبد الحكيم عقلة أخو ارشدة، التمكين الاداري وأثاره في ايداع العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية ، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، الأردن، مجلد 5، عدد 2. 2009.

- 1) أحمد زواق وعبد الحق بحاش، بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالدافعية للانجاز لدى أساتذة التربية البدنية في مرحلة التعليم المتوسط، دراسة ميدانية بولاية لمسيلة، مجلة تاريخ العلوم، العدد 07، مارس 2017
- 2) تغلابت عبد الغاني وعمار زيتوني، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية، المجلة الاقتصادية الصناعي، عدد 12، جوان 2017.
- 3) جرجيس، عمر عباس و وعد الله يونس مثنى». الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات مدينة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 97، المجلد 32، 2010.
- 4) خليفة عاطف نمر وآخرون، بناء مقياس الرضا الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية بمحافظة جنوب سيناء، مجلة التربية البدنية وعلوم الرياضة، مجلد 02، 26 ديسمبر 2020
- 5) دراسة تحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريب بجامعة الملك خالدالمجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 3، د.س.
- 6) سارة خلفه وعيساوي قلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال «مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 3، جوان 2018، جامعة سطيف 2الجزائر.
- 7) قريشي، محمد ولطيفة سبتي، دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، جامعة المدية، مجلة الاقتصاد والتنمية مخبر التنمية المحلية المستدامة العدد، 04 جوان 2015.
- 8) محمد، جواد وعزيزة شرير، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض متغيرات الديمغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الاسلامية، سلسلة الدراسات الانسانية، فلسطين، المجلد 16، العدد 1، 2008.
- 9) محمد فؤاد حسن هبه، دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بجامعة الحديدية، كلية التربية والعلوم التطبيقية والتقنية، باجل، جامعة الحديدية، مجلة تامة ، العدد 17، 2023.
- 10) هواقية فروخي، محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 03 ، العدد 02، 2020.

• المواقع:

1) <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/190454>. 03 14 2023.

ثانيا-المراجع الأجنبية

- 1) Brikend, Aziri. «JOB SATISFCTION: A LITERATURATURE REVIEW.»
MANAGEMENT PERSPECTIVE and PRACTICE, December 2011: 76-77.
- 2) INC, Englwood. chiffs, NJ, USA, . 1993.
- 3) John, Newstrom, et Keith Davis. Organizational Behavior , Tata
McGraw-Hill, . New Delhi: Human Behavior at work, 1998.
- 4) luby, Carole Eagle. A Case Study Of Psychological Empowerment
Of Employees In A Community College. University Of Florida, Usa,
2006.
- 5) Shackletor. Business Leadership: Essential business psychology.
Cengage Learning EMEA, 1995.
- 6) Stephen, Robbins. Organizational Behavior: concepts
controversies and applications, 6th edition, prentice-Hall. 2011.