



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي: ...../ 2020

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2020

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## أثر التمكين الهيكلي على الرضا

### الوظيفي في المؤسسات العمومية الاقتصادية

دراسة حالة: المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري - تبسة -

من إعداد الطالبين: جامعة العربي التبسي - تبسة تحت إشراف الدكتور

✓ شريف بلال - جدي شوقي

✓ بن منصور رفيق

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
جدي شوقي	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
	أستاذ محاضر - أ -	عضوا مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

أشكر الله الذي أنعم علينا بنعمة العقل والقائل

على لسان رسوله - صلى الله عليه وسلم -

﴿من لا يشكر الناس لا يشكر الله﴾.

واعترافا منا بالجميل وما قدمه لنا من دعم

وتوجيه ونصح نشكر الدكتور المشرف جدي شوقي.

كما نشكر كل أساتذة قسم علوم التسيير عما

قدموه لنا خلال مشوار الماستر وكذا الإداريين

والمشرفين.

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى الذي كلما زاد عمره زادة هيئته ، إلى الذي كلامه الحكماء إليك أيها القمر الذي أضاء عمت لي لي ، أيها الشمس التي أذابت جليد الجمود عني أبي الغالي الكامل اطال الله في عمره إليك أيها الغالية ، إليك أيها الجبارة الحازمة، أيها الرقيقة الناعمة ، إليك يا من كل ما رأيتك تذكرت حلبي وقمت اطارده أُمي العزيزة تركة اطال الله في عمرها

إليك أيها الصديق الوحيد أيها الاب لو كانت الاجساد تصنع لكنت صنيعتك ،إليك يا من حاربت بسفيه ومشيت بقدمه ورأيت الدنيا بعينه، اخي وصديقي صالح اطال الله في عمره

إليك يا رفيقة العمر ومأمن السر، أيها الوجه المشرق، إليك زوجتي وقرت عيني هدى اطال الله في عمرها اليكم يا رياحين حياتي مريم الجميلة، رقية العذبة ،هارون الشهم إلى زوجة اخي العزيزة " لويذة " أطال الله عمرها

إلى دكتورنا العزيز عبودة إلى الابنية والمتفوقة " روميسة " ،إلى الرجل الفحل زياد ،و إلى شهد، موني، زكريا إلى صديقي أولادي إلى جدهم الغالي "الطاهر" وإلى جدتهم "ببة" اطال الله في اعمارهم إلى اختي العزيزة "نوال" و زوجها وابنائها

إلى عمي السبتي وخالتي عائشة وابنائهم و إلى كل الاعمام والاخوال وابنائهم إلى زميل الدراسة الصديق الملتزم والوفي إلى من تقاسمت معه صعب هذا العمل بن منصور رفيق إلى صديقي رفيق النضال شفيق نحال

إلى صديقي و اخي وسندي إلى حارس المقبرة ورجل الظل ياسين جداي إلى الرائع إلى المدرب عبد الله هنين

إليك أيها المرجع عمي لزهو بوطورة إلى الذي يعمل بصمت وليد حاتي

إليك صاحب المهام الصعبة رمزي زارع إلى اصدقاء العمل وليد براهمي، عبد الرزاق سماعيل، سليم سلامة، توفيق غدايدية، سالم لعموري، نجم الدين سلامة.

إلى المناضل القوي محمد شرفي إليك أيها المعلم رضا ملوكة

إلى الأستاذ العزيز بلال عبد المالك إلى صديقي العزيز فوزي غلاب

إلى الاصدقاء وليد عزاز، عبد المجيد مشير ، عبد الرحمن عزاز

# بلال

# إهداء



إلى روح ابي الزكية الطاهرة  
يا من أحمل اسمك بكل فخر  
يا من أفتقدك منذ سنوات  
يا من يرتعش قلبي لذكرك  
يا من أودعتني لله أهديك هذا البحث أبي  
إلى حكمتي .....وعلمي  
إلى أدبي .....وحلمي  
إلى طريقي .... المستقيم  
إلى طريق ..... الهداية  
إلى روح امي العزيزة الغالية



إلى من كانت كل من في الوجود بعد الله ورسوله أمي الغالية  
إلى سندي و قوتي و ملاذي بعد الله  
إلى من آثروني على أنفسهم  
إلى من علموني علم الحياة  
إلى من اظهروا لي ما هو أجمل في الحياة إخوتي  
إلى أخي الذي لم تلهه أمي ، إلى من تحلى بالإخاء وتميز بالوفاء والعطاء ، إلى نبع الصدق الصافي الصديق  
الصدوق إلى من معه سعدت ، وبرفته في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كان معي على طريق  
النجاح والخير  
إلى من عرفت كيف أجده وعلمني أن لا أضيعه  
إلى من تقاسمت معه انجاز هذا العمل المتواضع  
أخي و صديقي « بلال شرفي »

إلى زملائي إدارات و مستخدمي بلدية الضلعة بكل ما أوتيت من فخر أهديك جميعاً هذا العمل و ارفع لكم  
أجمل باقات الحب والثناء والشكر على ما قدمتموه لي من دعم

إلى كافة إدارات و مستخدمي مؤسسة النقل الحضري و شبه الحضري - تبسة و أتقدم لكم بأسمى آيات  
الحب والتقدير والعرفان على كل ما قدمتموه طوال فترة الدراسة الميدانية بالمؤسسة، فأتم نعم الموظفين ، الذين  
يحملون أمانة العمل والإخلاص في أعناقهم، ويجرصون على تقديم كل ما هو رائع ومفيد ولو على حساب أنفسهم  
، فشكراً على دعمكم و مرافقتكم لنا .

# رفيق

الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
-	شكر و عرفان
I	محتويات الفهرس
IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الملاحق
أ-د	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للدراسة</b>	
02	تمهيد
03	<b>المبحث الأول: ماهية التمكين الهيكلي</b>
03	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الهيكلي
05	المطلب الثاني: أهمية التمكين الهيكلي، أسبابه، خصائصه
08	المطلب الثالث: وظائف، متطلبات التمكين الهيكلي
09	المطلب الرابع: أبعاد وعوامل نجاح ومعيقات التمكين الهيكلي
17	<b>المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي</b>
17	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي
22	المطلب الثاني: أنواع، أسباب ونتائج الرضا الوظيفي
27	المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي
32	<b>المبحث الثالث: الدراسات السابقة</b>
32	المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية والعربية
38	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
45	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
47	خلاصة
<b>الفصل الثاني: دراسة حالة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة تبسة ETUST</b>	

49	تمهيد
50	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة تبسة ETUST
50	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
52	المطلب الثاني: نوع الرتب وتعداد العمال بالمؤسسة
53	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري تبسة
56	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
56	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
59	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
61	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات
64	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
64	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية
67	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة
76	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
84	خلاصة
86	خاتمة
89	قائمة المراجع
95	الملاحق



فہرست الجداول

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	المقارنة بين الدراسات السابقة المحلية والعربية والدراسة الحالية	42
02	المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية	44
03	معلومات تقنية للمؤسسة العمومية النقل الحضري وشبه الحضري في مدينة تبسة	51
04	نوع الرتب وتعداد العمال بالمؤسسة	52
05	تداول الاستبيان	57
06	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	60
07	معايير تحديد اتجاه المحور الأول	60
08	معايير تحديد اتجاه المحور الأول	61
09	قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة	61
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	64
11	توزيع العينة حسب متغير العمر	65
12	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	65
13	توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	66
14	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	67
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تفويض السلطة	68
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار	69
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التحفيز المادي والمعنوي	70
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المعلومات والاتصال	71
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التدريب والتعليم	72
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد فريق العمل	73
21	تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (التمكين الهيكلي)	74
22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد فريق العمل	75
23	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	76
24	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية	77
25	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى	82

فہرست الاسکال

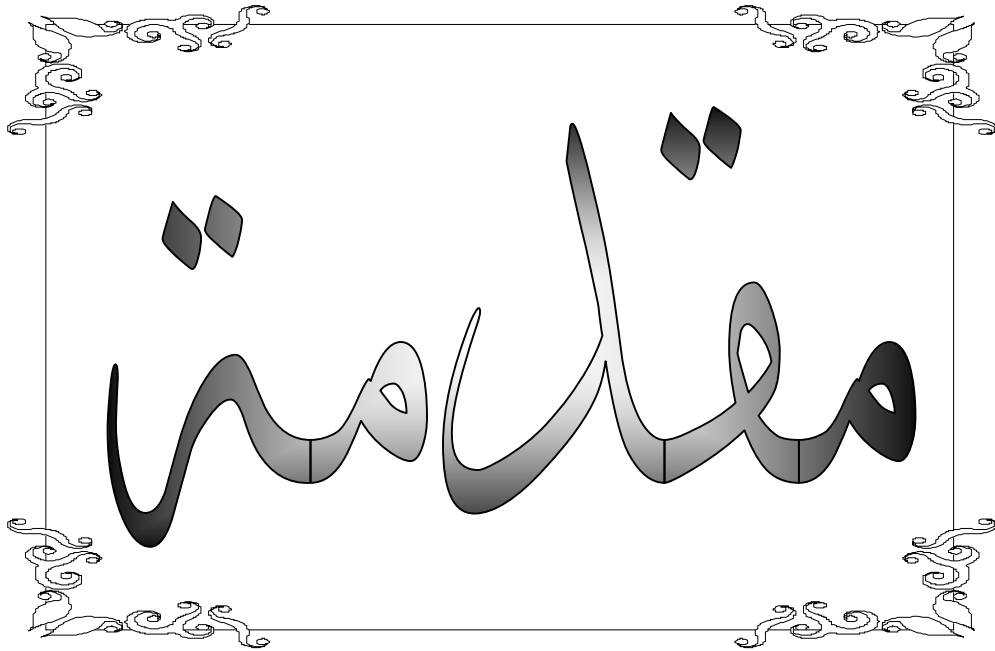
فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	درجات المشاركة في صنع القرارات	01
20	عناصر الرضا الوظيفي	02
54	الخطوط التي تغطيها المؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري تبسة	03
55	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري تبسة	04
58	نموذج الدراسة	05
64	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06
65	التوزيع البياني للعينة حسب متغير العمر	07
65	التوزيع البياني للعينة حسب متغير المؤهل العلمي	08
66	التوزيع البياني للعينة حسب متغير المستوى الوظيفي	09
67	التوزيع البياني للعينة حسب متغير الخبرة المهنية	10

فہرست الاحق

فهرس الملحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
95	قائمة المحكمين	01
96	استمارة الاستبيان	02
102	نتائج spss	03



إن التمكين الهيكلي يعد احد المداخل الكبرى للتمكين الإداري بالإضافة إلى التمكين النفسي والتمكين المختلط، ويركز مدخل التمكين الهيكلي على الظروف الهيكلية (التنظيمية) التي تساعد على التمكين في بيئة العمل مثل المشاركة في صنع القرارات، حرية الوصول للمعلومة، الهياكل التنظيمية الأفقية، كما يركز التمكين الهيكلي على التفاعل الذي يجب أن يكون بين السياسات، الهيكل التنظيمي والممارسات التي تقوم كلها على مبدأ تفويض الصلاحيات ومنح القوة وإتاحتها وزيادة إمكانية مشاركة العمال في اتخاذ القرار.

أما الرضا الوظيفي فهو تلك الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.

#### أولاً: إشكالية الدراسة

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

ما هو أثر التمكين الهيكلي على الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية الاقتصادية؟ وما هو واقع ذلك على المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري تبسة؟  
ثانياً: التساؤلات الفرعية

من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح بعض التساؤلات الفرعية منها:

- ماذا يقصد بالتمكين الهيكلي؟ وما هي أهميته؟
- ما هي خصائص التمكين الهيكلي؟
- ما هي متطلبات التمكين الهيكلي؟ وما هي أبعاده؟
- ماذا يقصد بالرضا الوظيفي؟ ما هي خصائصه؟
- كيف يتم قياس الرضا الوظيفي؟
- ما هو مستوى التمكين الهيكلي في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري تبسة؟
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى كوادر وعمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري تبسة؟
- هل يؤثر التمكين الهيكلي على مستوى الرضا الوظيفي لدى كوادر وعمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري تبسة؟



### ثالثاً: فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين الهيكلي بكل أبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز المادي والمعنوي، التحفيز المادي والمعنوي، التدريب والتعليم وفريق العمل) على الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري و شبه الحضري -تبسة-".

### - الفرضيات الفرعية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفويض السلطة على الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري -تبسة-

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري -تبسة-

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري -تبسة-

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري - تبسة -

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب والتعليم على الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري -تبسة-

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفريق العمل على الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري -تبسة-

### رابعاً: أهمية الدراسة

يسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على الاطار النظري للتمكين الهيكلي وتوضيح أبعاده المختلفة والسعي إلى توضيح مدى تأثيره على الرضا الوظيفي . ومعرفة واقع ذلك على المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري ، من أجل تدعيم الجزء النظري مقارنة بالواقع.

## خامسا: أهداف الدراسة

يمكن إيجازها في النقاط التالية :

- تسليط الضوء على الإطار النظري للتمكين الهيكلي؛
- توضيح الأبعاد المختلفة للتمكين الهيكلي.؛
- توضيح مدى تأثير التمكين الهيكلي على الرضاء الوظيفي؛
- تكميم العلاقة بين التمكين الهيكلي والرضا الوظيفي
- إعطاء الواقع الإحصائي للرضاء الوظيفي من خلال التمكين الهيكلي في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري تبسة.

## سادسا: أسباب اختيار الموضوع

من الأسباب التي أدت إلى اختيار الموضوع محل البحث ما يلي:

- دوافع موضوعية: نظرا للمكانة البالغة التي يحظى بها موضوع التمكين الهيكلي وأثره على الرضا الوظيفي في المؤسسة.
- دوافع شخصية: الموضوع يدخل ضمن مجال التخصص، ومجال العمل.

## سابعا: حدود الدراسة

- من اجل الإحاطة بأشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد مجال الدراسة في ما يلي:
- المجال المكاني: إن المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية هي المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة تبسة ETUST .
- المجال الزمني: من الفترة 01 مارس 2020 إلى غاية 02 ماي 2020.

## ثامنا: منهج البحث وأدوات التحليل

- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عند التعرض للإطار المفاهيمي والنظري للدراسة؛
- وتم استخدام منهج دراسة الحالة عند التعرض للإطار التطبيقي للدراسة؛
- ونظرا لما تحتاجه طريقة البحث تم استخدام SPSS كأداة إحصائية وتم استخدام الاستبيان كأداة وصفية وكذا الجداول والأشكال كلما دعت الدراسة لذلك.

## تاسعا: خطة الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع بطريقة نستطيع من خلالها الإجابة عن التساؤلات المطروحة قسمت هذه الدراسة إلى فصلين كما يلي:

- **الفصل الأول:** بعنوان الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة، تم من خلاله التركيز على ماهية التمكين الهيكلي، وكذلك ماهية الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوعنا.

- **الفصل الثاني:** بعنوان دراسة حالة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة تبسة ETUST، تم من خلاله التركيز على تقديم عام للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة تبسة ETUST، وكذلك الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية وأخيرا عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

# الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

**تمهيد:**

إن سعي المؤسسات لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين دفعها إلى السعي وراء الأساليب التي تضمن تحقيقه ومن أبرز هاته الأساليب التمكين الهيكلي.

ولذلك أصبح لازما على المؤسسات السعي إلى ايجاد توليفة من عناصر التمكين الهيكلي تتلاءم وواقعها وكذا عمالها من اجل الوصول إلى الرضا الوظيفي، ومنها الرفع من قدراتها والوصول إلى اهدافها من خلال التشغيل التام لكافة طاقاتها البشرية ، والتي تختلف عن القدرات المادية والمالية في أن استجابتها تكون نتيجة تحفيز قد يضمنه التمكين الهيكلي وهذا ما سوف يتم التطرق إليه في هذا الفصل من خلال العناصر التالية:

✓ المبحث الأول: ماهية التمكين الهيكلي.

✓ المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي.

✓ المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: ماهية التمكين الهيكلي

التمكين (Empowerment) يعد من أهم المواضيع التي تتناولها الدراسات الإدارية الحديثة وبالرغم أن التمكين هو مفهوم إداري إلا أنه يرمي إلى الكثير من الأبعاد ويستعمل في عديد الاستعمالات وهذا ما يجعل استعماله لا يقتصر على الفكر الإداري بل يتعداه إلى حقول معرفية أخرى، الأمر الذي يحتم تحليل مفهومه كمصطلح عام قبل الخوض في تفصيلاته ومحتوياته كمفهوم إداري معاصر، وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث بالتفصيل.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الهيكلي

إن التمكين الهيكلي هو إحدى المداخل الكبرى للتمكين الإداري، حيث نبتدأ تعاريفنا من الأصل وهو التمكين وصولاً إلى التمكين الهيكلي، يمكن ذكر بعض التعاريف فيما يلي:

#### 1- مفهوم التمكين (Empowerment)

وردت كلمة التمكين في معجم لسان العرب، بلفظ المكنة بمعنى المكن فيقال فلان ذو مكنة عند السلاطين أي ذو تمكن، ومكين عند فلان أي ذو منزلة وجمعها مكناء، والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء<sup>1</sup>، وكلمة التمكين (Empowerment) في اللغة الانجليزية وردت في معجم أكسفورد (Oxford) وتعني إعطاء شخص السلطة (authority) أو القوة (power) للقيام بعمل معين<sup>2</sup>. كما توجد مجموعة من التعاريف الخاصة بتمكين العاملين، يمكن ذكرها في ما يلي:

يعرف تمكين العاملين على أنه: " الاعتراف بأن الموظفين لديهم القدرات والمؤهلات التي تجعل القادة يعززون من قيمة الموظفين داخل المنظمة من خلال دعمهم لأداء أدوار رسمية أو غير رسمية في جو من الثقة والاحترام المتبادل والتسامح وتحمل المخاطر"<sup>3</sup>.

يمكن تعريف تمكين العاملين (Employees Empowerment) بأنه: " قيمة وعملية من خلاله يتم مشاركة ومنح العاملين مزيد من القوة والسلطة والمسؤولية وإعطاء العاملين الفرصة من أجل تحقيق قيمة مضافة للمنظمة"<sup>4</sup>؛

1- ابن منظور: لسان العرب، دار المعارف: القاهرة، مصر، 1992، ط3، الجزء 17، ص، 301.

2- <http://www.Oxforddictionary.com/definition/English/Empowerment> vue le: 14: 12, 16/04/2020.

3 - Gibriel Badjiel and All, **Introducing new Employee Empowerment approach: a systematic literature review**, Humanities & Social Sciences Review, GIAP Journals, Vol. 7 No. 5: September2019, UGC India, p,699.

4 - Stéphane Mariou, **10 outils clés du management**, les édition du GO : Paris, France,1996, p33.

وعُرفَ تمكين العاملين بأنه " التمكين عملية اكتساب الحرية والسلطة للقيام بما تريد أو للسيطرة على ما يحدث لك "1، كما تم تعريف التمكين بأنه: " هو عملية السماح والدفع بالموظفين إلى التفكير، التصرف، الرقابة على العمل واتخاذ القرار بشكل ذاتي"2 .

ومن أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو أن: " التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها وهو 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 إليها"3 .

كما عرف التمكين بأنه: " إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والقوة ومنحهم الحرية في أداء عملهم بطريقتهم الخاصة من غير تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد التي يحتاجونها كافة في بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة بهم"4 .

والتمكين لدى البعض ينظر إليه على انه "ثقافة وإستراتيجية إدارية هدفها استغلال الطاقات الكامنة لدى الأفراد من خلال إشاعة جو من الثقة لدى أعضاء التنظيم عبر منح الأفراد حرية التصرف وتزويدهم بالسلطة والمسؤولية اللازمة لانجاز مهامهم، الأمر الذي سيسهم في تعزيز فعالية العمل وتحسين الأداء التنظيمي"5 .

## 2- تعريف التمكين الهيكلي: (Structural Empowerment)

يعتبر التمكين الهيكلي احد المداخل الكبرى للتمكين الإداري بالإضافة إلى التمكين النفسي والتمكين المختلط، ويركز مدخل التمكين الهيكلي على الظروف الهيكلية (التنظيمية) التي تساعد على التمكين في بيئة العمل مثل المشاركة في صنع القرارات، حرية الوصول للمعلومة، الهياكل التنظيمية

1 - Noreen N A, Norliya A K, **Employee Empowerment, Learning Culture and Technology in a Research-based Organization**, International Journal for Infonomics IJI, Volume 12, Issue 2 June 2019, Infonomics Society, London, E14 5LQ United Kingdom, p.1879.

2 - Shivangee Singh, and Pankaj K. Dixit., **Employee Empowerment: a light on the Real Meaning of the Philosophy**, VSRD International Journal of Business & Management Research, Vol. 1, No9, 2011, p 588.

3 - Bowen, D.E. and Lawler, E, **Empowering Service Employees**, Sloan Management Review Vol.3, No12, 2005, pp.73-83.

4- ابراهيم بدر شهاب، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2011، ص، 144.

5- طه مداني طويهر، دور التمكين الإداري في تبني مقومات المنظمة المتعلمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019، ص، 12.

الأفقية<sup>1</sup> ، كما يركز التمكين الهيكلي على التفاعل الذي يجب أن يكون بين السياسات، الهيكل التنظيمي والممارسات التي تقوم كلها على مبدأ تفويض الصلاحيات ومنح القوة وإتاحتها وزيادة إمكانية مشاركة العمال في اتخاذ القرار، وكل هذه الممارسات يقوم بها المديرون ويمنحونها للعمال ويعتمد في هذا المدخل على الاتجاه الاتصالي في تمكين العاملين؛ الذي يقوم كما تمت الإشارة إليه سابقا على الاتصال العمودي من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله، وعلى الرغم من أهمية هذا المدخل إلا أن بعض الممارسين يشيرون إلى حالات تم فيها توفير ومنح أدوات القوة، إلا أن ذلك لم يؤدي إلى منح العمال الشعور الفعلي بالتمكين في حين هناك حالات أخرى، وجد فيها عمال لا يملكون شيئا من متطلبات التمكين في بيئة العمل إلا أنهم يشعرون ويتصرفون بأسلوب وطريقة العمال الممكنين<sup>2</sup> ، وهذا ما أدى إلى ظهور مدخل التمكين النفسي الذي يقوم على مبدأ ديمقراطية الإدارة ومنح القوة لكل العاملين مهما كانت مستوياتهم في النظام<sup>3</sup> ، وقد كانت كانت (Kanter) سنة 1977 أول من طورت نموذج للتمكين الهيكلي وسمته بنظرية التمكين الهيكلي يتكون من أربع أبعاد هي<sup>4</sup>: إعطاء الفرصة، التحفيز، المعلومات والموارد، وقد قدم كل من بووان و لولر (Bowen and Lawler) سنة 1995 نموذج يقوم على أن تمكين العاملين دالة في كل من<sup>5</sup>: مزيد من القوة، المعلومات، المعرفة ومنح المكافآت للعاملين.

**المطلب الثاني: أهمية التمكين الهيكلي، أسبابه، خصائصه**

### 1. أهمية التمكين الهيكلي

يعتبر التمكين الهيكلي احد اهم مداخل التمكين الاداري، كما يهتم المتخصصين في التنظيم والممارسين القائمين بأعمال المنظمات بالتمكين الهيكلي للأهمية البالغة التي يتميز بها، حيث يشتق التمكين الهيكلي اهميته من أهمية التمكين الاداري بصفة عامة، ويمكن التطرق إلى أهمية التمكين الهيكلي من خلال النقاط التالية:

1 - Spreitzer Gretchen, **Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work**, The Handbook of Organizational Behavior, Sage Publications. (2007), pp.57-72.

2- أحمد المعاني، أحمد عريقات، أسماء الصالح وناصر جرادات، **قضايا إدارية معاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن ، 2011، ط1، ص، 199.

3 - Prasad, A, **Understanding workplace empowerment as inclusion: a historic investigation of the discourse of difference in the US**, Journal of Applied Behavioral Science, (Vol 37, No 1,2001), p,53.

4 - Kanter Rosabeth Moos. **Men and women of the corporation**, Basic Books edition, 2nd edition: New York, USA.1993 p.165.

5 - Bowen, D.E. and Lawler E, (2005): **Op-cit** , p,77.



- يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في منظمات اليوم؛ ووفقاً لذلك فإن المنظمات في حاجة ملحة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات البيئية التنظيمية المعاصرة.
- يعتبر مفهوم التمكين الهيكلي ضرورياً لزيادة الفعالية الإنتاجية من خلال سعي المنظمات لاستخراج أقصى طاقات العاملين لديها والحصول على أفضل إبداعاتهم، وينظر إلى التمكين بشكل عام باعتباره جزءاً من خطة كلية.
- كما يؤدي تمكين العاملين إلى تحقيق أهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، حيث يبين أن المدراء ورؤساء العمل الذين مهدوا لتمكين العاملين، إنما فعلوا ذلك لأنهم أدركوا أن أهداف المؤسسة لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.
- وتتأكد أهمية تمكين العاملين من خلال كونه يساهم في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يسهم في زيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه<sup>2</sup>.
- ويعتبر لتمكين العاملين الأهمية البالغة لكونه يؤدي إلى تطوير مستوى أداء الموظف، ورفع مستوى الرضا عنده<sup>3</sup>.
- يعتبر التمكين الهيكلي مهماً وخاصة عند تبني المؤسسة لعملية التغيير التنظيمي<sup>4</sup>.

## 2. أسباب التمكين الهيكلي

من أسباب الاعتماد على مفهوم التمكين الهيكلي في الفكر الإداري الحديث، التطور الكبير نوعاً وكماً في الأعمال الإدارية، وتزايد الأعباء على عاتق المديرين، التي يفرضها عليهم مركزهم القيادي في التنظيم، من خلال زيادة حجم المنظمات، وقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث: أن تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين الأداء، وتحقيق رضا العاملين، وزيادة الالتزام الوظيفي، والفعالية التنظيمية، وإدارة الأزمات بفاعلية، كما حددت أهم أسباب اللجوء إلى التمكين كما يلي<sup>5</sup>:

1 - Bowen , D.E , and Lawler,E, **The Empowerment of Service Workers: what, why, how, and when**, sloan management review, (vol 33,1992), usa, p,33.

2 - Argyris, C, **Empowerment : the Emperor's New Clothes**, Harvard Business Review, (Vol33 ,1998), p :105.

3- Bowen , D.E , and Lawler,E. (1992): **Op cit**, p,34.

4 - Leon A.K, Thomas, C.R, **Training, empowerment and creating a culture for change**, Empowerment in organization journal, (Vol 4, No 3, 1996), MCB University press, p,26.

5- عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002، ص، 25.

- حاجة المنظمة إلى الاستجابة للظروف، والمتغيرات الطارئة؛
- تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر التقلدية، وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل؛
- ضرورة الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطور المنظمة وتميزها؛
- أهمية الحد من التكاليف، وزيادة سرعة اتخاذ القرار؛
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية، والخلقة؛
- تقوية رضا العاملين، الانتماء والتحفيز الوظيفي؛
- إعطاء العاملين مسؤولية أكبر، وإحساس أكثر بالإنجاز في أعمالهم.

### 3. خصائص التمكين الهيكلي

- التمكين الهيكلي كمفهوم او كممارسة يمتد الى كل أفراد المنظمة وعلى كل المستويات، وفي كل الأوقات، كما يتميز التمكين الهيكلي بخصائص تتبع من خصائص التمكين التي تكمن في ما يلي<sup>1</sup>:
- التمكين عملية ايجابية، ويتضمن تمكين العاملين اكتساب القدرة على العمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية؛
  - التمكين ليس مفروضاً من الخارج بل ينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية؛
  - يتضمن التمكين معنى التشاركية، لان العمال يصبحون مهتمين بفاعلية أكثر في مجتمعهم فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت أفراداً أم مجتمعات محلية.
  - كما يضيف الباحثين في مجال تمكين العاملين النقاط التالية والتي يرونها مهمة يجب ذكرها عند التطرق إلى خصائص التمكين من بينها يمكن ذكر ما يلي<sup>2</sup>:
  - زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم؛
  - التركيز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات؛
  - استهداف استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد؛

1 - عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان: عمان، الأردن، 2009، ص، 29.

2- خالد سعيد أبو هنطة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي، دار المأمون للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2012، ص، 47.

- يجعل العاملين أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطاتهم وإعطائهم السلطة الكافية في مجال أعمالهم؛

- يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

### المطلب الثالث: وظائف، متطلبات التمكين الهيكلي

تعددت وظائف ومتطلبات التمكين الهيكلي وفقاً لعدة قواعد خاصة في المؤسسات الاقتصادية وهو ما سيتم توضيحه وفقاً لما يلي:

#### 1- وظائف التمكين الهيكلي

تعدد وظائف التمكين الهيكلي وفقاً لتعدد المسؤوليات والتنظيم وهو ما يمكن حصره وفقاً فيما يلي<sup>1</sup>:

- يرتبط التمكين الهيكلي بالسياقات التي يمنح فيها الموظفون صلاحية صنع القرار وتحمل المسؤولية، ضمن وجود محيط عمل يتسم بكونه مناخاً تشاركياً تتقاسم فيه السلطة والمعلومة، والموارد بين الموظفين في جميع المستويات التنظيمية.

- يقوم التمكين الهيكلي على إحداث تغييرات تنظيمية هيكلية وإعادة تصميم الهياكل والممارسات الإدارية.

- التمكين الهيكلي أسلوب إداري جديد يفسر علاقة القوة (السلطة) وانتقالها في بيئة العمل.

- التمكين الهيكلي إستراتيجية فعالة لتحويل المنظمات البيروقراطية إلى تنظيمات أكثر تمكينا وديمقراطية.

#### 2- متطلبات التمكين الهيكلي

يتطلب التطبيق الناجح لتمكين العاملين النفسي في مؤسسة ما توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية لتمكين العاملين قبل وأثناء وبعد عملية التمكين، وقد اختلف العلماء والمختصون في تحديدها، فنجد البعض منهم رأى بأنه وحتى تكون عملية التمكين فعالة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم والقيادة الناجحة والمراقبة الفعالة والدعم والتشجيع المستمر والهيكل المناسبة والفعالة بين هذه العناصر جميعها.<sup>2</sup>

1- Mamjo Sharma, Gurvinder Kaur, **Workplace empowerment and organizational effectiveness: an empirical investigation of Indian banking sector**, Academy of banking studies journal, Vol.10, No.2, 2011, p,106.

2- ناصر جرادات، وآخرون، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 8، العدد 1، 2013، ص، 63

وأكد آخرون على أن التمكين يحتاج إلى مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، وكذا إدامة العلاقة بين المرؤوسين والقيادات الإدارية على أسس من الثقة المتبادلة والدعم المتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس المهمة في تكوين فريق وفرد متمكين.

ويرى الباحثون أن دراسة متطلبات التمكين الهيكلي تغطي جوانب كثيرة من متطلبات تمكين العاملين النفسي في المؤسسات، ما يؤدي إلى تسجيل إدراك العاملين للسياسات والعمليات العائدة على التمكين والتي تشمل تفويض السلطة وتطوير الشخصية والمشاركة وتنمية السلوك الإنساني.

#### المطلب الرابع: أبعاد وعوامل نجاح ومعوقات التمكين الهيكلي

##### أولاً: أبعاد التمكين الهيكلي

تباينت آراء واتجاهات الباحثين وتعددت وجهات نظرهم في تحديد أبعاد التمكين الهيكلي والتوصل إلى أبعاد متفق عليها، وعلى الرغم من الاهتمام المتنامي بموضوع التمكين في الأدبيات، فهناك ندرة في الوسائل التي تقيس وتقيم مستويات التمكين في مكان العمل، وعند إجراء مراجعة نظرية لما قيل بخصوص هذه الأبعاد، وهو ما يمكن تناوله في الآتي:

- **مركز السيطرة** : ويعني مدى تبرير النتائج المحققة من طرف الأفراد ومدى تحققها لقدراتهم الداخلية أو لأسباب خارجية، يعني (مركز سيطرة داخلي يُرجع فيه الأفراد تبرير النتائج لأنفسهم ومركز سيطرة خارجي يُرجع فيه الأفراد تبرير النتائج للغير).

- **تقدير الذات**: وهو شعور عام بقيمة ذاتية (استحقاق ذاتي) يرتبط بشكل ايجابي مع التمكين؛

- **وضوح الدور**: هذا البعد يقيس درجة وعي الموظف بمسؤولياته ودرجة السلطة الممنوحة له؛

- **الاستقلالية**: وتتضمن الحرية في تنفيذ العمل واتخاذ القرارات المتصلة به دون الحاجة للمشرف؛

- **الاتصال والوصول إلى المعلومة**: وهناك نوعين من المعلومات المهمة للتمكين، المعلومات المتعلقة برسالة وهدف المنظمة، معلومات متعلقة بالأداء، فضلاً عن الاتصالات المنتظمة بشأن خطط المنظمة،

وكذا الاقتراحات المقدمّة من الموظفين والتي تزيد الشعور بالتمكين.

- **نظم المكافآت**: وهو نظام بالمنظمة يعترف بمساهمات الأفراد في الأداء ويكافئهم عليها.

- **مناخ العمل:** ويقصد به عموماً مناخ المنظمة من حيث احترام الأفراد ذوو الاستحقاق والجدارة وتقدير معارفهم، بالإضافة للثقة والعلاقات المفتوحة والصريحة، والصادقة بين الأقسام والموظفين، وكلها إشارات لمناخ تمكيني بالمنظمة.

- **المهارات والمعرفة:** وهي مجموع الجهود التي تقوم بها المنظمة لترقية المهارات ومعارف الموظفين، وتقديم الدعم للجهود الفردية وكذا استحسان ( تقدير) سلوك الإبداع، والابتكار المتضمن في هذا البعد<sup>1</sup>.

ويتخذ التمكين الهيكلي أبعاد أخرى هي:

### 1- التفويض

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري ان تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم ولذلك فان فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فان هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض، وتمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول، وتقييمها، واتخاذ القرار بصددتها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط، والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها<sup>2</sup>.

### 2- المشاركة

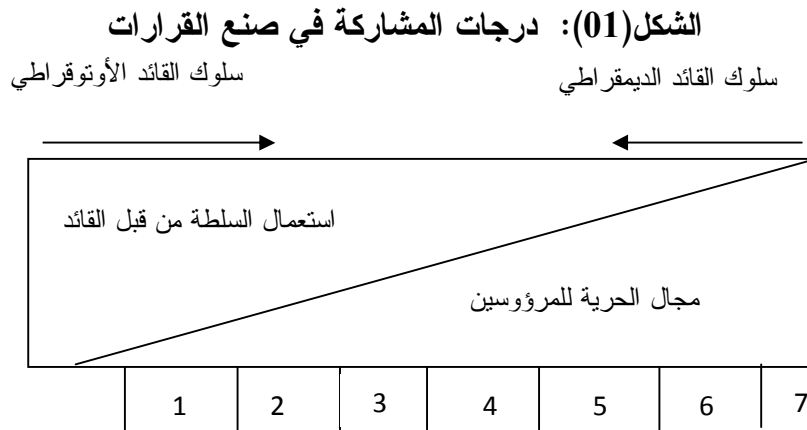
تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات من الواجبات الرئيسية للقيادة الإدارية والتي تؤثر في دافعية الأفراد واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، فالقيادة الإدارية هي منبع اتخاذ القرارات داخل المنظمة، ففي طريقها يتم اتخاذ القرار بصفة جماعية أو فردية وفق النمط القيادي السائد داخل المنظمة، فعملية القيادة الإدارية والمشاركة في اتخاذ القرار عمليتان متلازمتان تفرض على القيادة الإدارية دعم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات حتى تلبي البعض من رغباتهم وإحساسهم بالاحترام وبالتالي رضاهم عن وظيفتهم، كما أن سير عملية اتخاذ القرار مرتبطة بمستوى الثقة بين الرئيس

1 - Manjo Sharma and Gurvinder Kaur, *op. cit*, pp,109-110.

2- Spreitzer, Gretchen, , **Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for thcoming, Hand book of Organization Development**, Sage publications, 2007, p05.

والمروءوس، فكلما كانت الثقة مرتفعة كلما زادت الرغبة في تنفيذ الأوامر والقرارات وزاد رضا العمال، فسلطة القائد تعتمد على مدى قبول المرؤوسين لرواتبهم وتدريبهم واقتناعهم وقبولهم لأهداف المنظمة التي يعملون بها.

ويرى بعض الباحثين أن هناك درجات متفاوتة من المشاركة يمكن أن يتيحها القائد لمرؤوسيه، وأن هذه الدرجات تتأثر بأسلوب القائد في اتخاذ القرار، وما يتمتع به من سلطات داخل التنظيم كما يوضحه الشكل الآتي:



Source: Stephen Robbins, Philippe Gabillie, **Management: L'essentiel des Concepts des Pratiques**, Pearson éducation, France, 2004, P: 329.

ولهذا فان السلوك القيادي الذي يوضحه الشكل يتضح كما يلي<sup>1</sup>:

- المدير يتخذ القرار ثم يعلنه المرؤوسين؛
- المدير يقرر ثم يحاول إقناع المرؤوسين؛
- المدير يقدم الأفكار ويطلب أسئلة المرؤوسين حولها؛
- المدير يتخذ القرارات المبدئية القابلة للتغيير؛
- المدير يعرض المشكلة ويتبادل المقترحات ثم يتخذ القرار؛
- المدير يبين حدود المشكلة، ويطلب إلى المرؤوسين اتخاذ القرار بشأنها؛
- المدير يعطي الجماعة نفس الدرجة من الحرية في تحديد المشكلة وفي حلها وبالحدود التي تتفق عليها الجماعة.

1- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص، 273.

يتضح من الشكل السابق أن هناك سبعة مستويات أو درجات مختلفة للمشاركة وهي:<sup>1</sup>

- اتخاذ القائد للقرار ثم إخبار مرؤوسيه (نمط استبدادي): القائد يصنع القرار منفردا ثم يبلغه لمرؤوسيه دون شرح أسباب القرار أو محاولة إقناعهم به أو استمالتهم لقبوله، وهذا هو نمط القائد الأتوقراطي، وهنا لا توجد أي مشاركة من المرؤوسين ولا يوجد رضا وظيفي؛
- اتخاذ القائد للقرار ثم شرح مبرراته (نمط استبدادي): القائد يحاول شرح مبررات القرار وملايساته ويستميل المرؤوسين لقبوله، وهذا محاولة منه لإقناعهم أن القرار لصالحهم ولصالح المنظمة؛
- اتخاذ القائد للقرار ثم مناقشته مع مرؤوسيه (نمط ديمقراطي): بالرغم من أن القرار اتخذ فعلا من القائد، إلا أنه يتيح المجال للمرؤوسين لمناقشته، ويتعرف على استفساراتهم حوله، حيث يحاول إزالة مخاوفهم من الآثار السلبية التي يتخيل المرؤوسين أنها يمكن أن تصيبهم من القرار مثلا: قد يصدر القائد قرار بعدم تعامل المنظمة مع منظمة علاجية معينة، هذا القرار من المحتمل أن يفسر من قبل المرؤوسين على أنه تمهيد من الإدارة لإلغاء امتيازات التأمين الطبي الذي يتمتع به العاملون، لذا فمن المهم قيام القائد بشرح مبررات القرار بأنه نتيجة عدم احترامها لبنود التعاقد الطبي مع المنظمة، وليس مقصودا به إلغاء امتيازات يتمتع بها العاملون حاليا؛
- اتخاذ القائد للقرار مع إمكانية تغييره (نمط ديمقراطي): يقوم هنا القائد باتخاذ قرار مبدئي بحيث إذا تم التوصل من خلال النقاش إلى آراء أفضل يمكن تغيير أو تعديل القرار المبدئي وبالتالي تحقيق حاجة العامل لتحقيق ذاته ومنه تحقيق رضاه عن وظيفته؛
- القائد يعرض مشكلة ويدعو المرؤوسين لتقديم الاقتراحات (نمط ديمقراطي): يعرض القائد المشكلة من مختلف جوانبها للمرؤوسين، ويدعوهم لتقديم مقترحاتهم وتصوراتهم لعلاج المشكلة، مما يجعل المرؤوسين يحسون بقيمتهم في المنظمة ويرضون عن وظائفهم، وبالتالي يمكن للقائد بعد ذلك اختيار الحل أو اتخاذ القرار من البدائل المعروضة عليه، وبالتالي الحصول على رضا موظفيه جراء إشراكهم في اتخاذ القرار؛
- القائد يضع قيودا ويطلب من المرؤوسين اتخاذ القرار في ظلها (نمط تسيبي): أي يحدد الإطار الذي ينبغي أن يلتزم به و الحل الذي يتم الوصول إليه، ويشارك في صنع القرار بالمناقشة والتنسيق دون فرض رأيه؛

1- طارق طه، مرجع سابق، ص ص، 273-274.

- القائد يعطي الحرية للجماعة لاتخاذ القرار (نمط تسيبي): القائد يفوض الأمر كاملاً للمرؤوسين بدءاً من تحديد المشكلة وتشخيصها إلى تحديد بدائل الحلول ثم الوصول إلى القرار النهائي، إلا أنه يقوم عادة بوضع حدود، يصنع القرار في إطارها مع إمكانية المشاركة في المناقشات على أن يقتصر دوره على التنسيق بين المرؤوسين فقط.

يتطلب تحديد درجة المشاركة وفق هذا النموذج مهارة من القائد في تحليل الموقف ومعرفة خصائص المرؤوسين حتى تؤدي المشاركة ثمارها في تحسين نوعية القرار وتلبية حاجات المرؤوسين وتحقيق رضاهم الوظيفي.<sup>1</sup>

**3- المعلومات والاتصال:** يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المؤسسة إلى أن يعرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في مرحلة برنامج التمكين، وترى بأن هنالك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين: معلومات حول رسالة المؤسسة، ومعلومات عن الأداء. وتضيف الباحثة نفسها في مقالة أخرى بأن تدفق المعلومات يأخذ اتجاهين، الاتجاه النازل ويتضمن معلومات حول الأهداف، والمسؤوليات، والاتجاه الاستراتيجي، والذكاء التنافسي، والأداء المالي من ناحية الكلفة، والإنتاجية، والجودة أما التدفق الصاعد للمعلومات فيشتمل على اتجاهات العاملين، وأفكار التحسين، ولكي تصبح المؤسسات ممكنة ينبغي أن توفر معلومات أكثر، إلى أشخاص أكثر، وفي مستويات أكثر، ومن خلال وسائل أكثر.<sup>2</sup>

**4- التحفيز والتشجيع:** يلعب التحفيز دوراً هاماً في حياة المؤسسات، فأى مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها وزيادة قدراتها التنافسية لمواجهة التحديات والمتغيرات المعاصرة من أجل البقاء والاستمرار ولن يتحقق ذلك إلا من خلال التحفيز الذي يعتبر مجموعة من الوسائل والمؤثرات التي يمارسها المدير على مرؤوسيه سواء كانت مادية أو معنوية لتحريك قدراتهم الإنسانية وإثارة رغباتهم الكامنة للعمل من خلال إشباع وتلبية حاجات غير مشبعة لديهم وزيادة شعورهم بالرضا عن عملهم لتحقيق كفاءة الأداء وبلوغ أهداف المنظمة

1- فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص، 243.

2 - جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين - دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1 سنة 2010، ص، 64.



ويكمن دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي فيما يلي<sup>1</sup>:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه العامل وإشباع حاجته للتقدير: حيث يجب على القائد الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل تشجيعه وحثه على الاستمرار وبالتالي تحقيق رضاه عن عمله، الأمر الذي يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو؛
- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد العاملين، فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية؛
- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: حيث يجب على الأفراد إثبات ذواتهم؛
- تنمية روح المشاركة والتعاون: حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية؛
- تنمية المهارات فيما بين الأفراد العاملين: حيث يشجع التحفيز العاملين ذوي المهارات العالية على نقل هذه المهارات إلى زملائهم ما يزيد من فرصة التنمية والتدريب أثناء العمل؛
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: حيث يساهم التحفيز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة. وللتحفيز أهداف عديدة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي يمكن ذكر بعضها كما يلي<sup>2</sup>:
- إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها، المادية (النقد... الخ)، الحاجات المعنوية (الاحترام والتقدير وإثبات الذات... الخ)؛
- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة؛
- زيادة مستويات إنتاج العاملين كما ونوعا، ومن ثم زيادة أرباح المنظمة؛
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع؛
- جذب الكفاءات والمهارات والعقول والأدمغة المتميزة للعمل في المنظمة؛

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، دون ذكر بلد النشر، 2007 ص ص 365-367

2- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية (تميز بلا حدود)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة، 2009، ص، 280.

-زيادة مستوى رضا العامل عن عمله نتيجة إشباع الحوافز لحاجات ورغباته ومن ثم العمل جاهدا على إشباع حاجات ورفع مستوى رضا العميل الخارجي للمنظمة؛  
-تنمية روح التعاون بين العاملين.

**5- التدريب والتعليم:** إن الكثير من مبادئ التعلم التي كان قد تم تطويرها في التعليم العام و الخاص تعتبر ملائمة وقابلة للتطبيق في التدريب في المصانع ، ومن هذه المبادئ التي يجب أخذها في عين الاعتبار مثلا أهمية الانتباه أثناء التدريب و منع الإلتهاء بأي شيء ، كذلك فان التدريب يجب أن يخطط له ليبدأ من السهل إلى الصعب، و من المعلوم إلى المجهول، كما أن هناك بعض العمليات التي من الأفضل أن يتم التدريب عليها كأجزاء وعلى مراحل و أخيرا يتم دمجها، في حين أن عمليات أخرى يتم تعلمها والتدرب عليها بشكل إجمالي، إن التدريب على الأعمال الميكانيكية يجب أن يركز فيه على الإتقان وليس السرعة، وعادة يكون التكرار فعالا من أجل تثبيت فكرة في ذهن المتدرب<sup>1</sup>.

#### ثانيا: عوامل نجاح ومعوقات التمكين الهيكلي

تعددت عوامل نجاح التمكين الهيكلي ويجب على المديرين الاهتمام بهذه العوامل واستغلالها وتثبيتها، كما يجب عليهم ادراك بعض العناصر التي قد تعيق من عملية تبني برنامج التمكين الهيكلي، وهو ما سيتم توضيحه وفقا لما يلي:

**1- عوامل نجاح التمكين الهيكلي:** تنطبق مؤشرات التمكين على نفس العناصر التي تساهم في نجاح التمكين الهيكلي، وهو ما سيتم اختصاره فيما يلي:

- تصميم الوظائف بصلاحيات ومسؤوليات متساوية بما يجعل الأفراد مسؤولين عن أعمالهم ويتحملون نتائج قراراتهم؛

- امتلاك المنظمة برامج رقابية عليا ودنيا -عدم تبني المنظمة برامج متناقضة، الالتزام بحدود التمكين، التركيز على شروط العمل لزيادة نجاح عمليات التمكين؛

- تخفيض التكلفة -التركيز على نوعية المخرجات وتطوير الخدمات وكذا الالتزام المستمر بتطوير حاجات الزبائن -تطور الوعي التنافسي للعاملين بما ينسجم ومتطلبات الأدوار في القرن الواحد والعشرون -السرعة في تقديم المنتجات بما يحقق أقصى مستوى رضا للعملاء -تنفيذ الأعمال بطرق جديدة؛

1 - مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار الشروق، عمان، 2005، ط3، ص ص، 234-235

- التحديد الواضح للسلطة والمسؤولية والتطابق بينهما وتطوير أنظمة الاتصالات، والاعتماد على أنظمة تحفيز فعالة، الاحترام والمعاملة الحسنة للعاملين من قبل مرؤوسيهم ليؤتي التمكين ثماره؛

- مدى رغبة الرؤساء في تحويل الصلاحيات للمرؤوسين والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وكذا فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المنظمة، أيضا وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء ووجود نظام عادل للتعيين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون متطلبات العمل بفعالية، أيضا ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية -تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم.

**2- معوقات التمكين الهيكلي :** هناك العديد من المعوقات يمكن أن تحد من استخدام التمكين الهيكلي يمكن توضيحها وفقا لما يلي:<sup>1</sup>

- شعور بعض المديرين بفقدانهم السلطة؛
- عدم قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات مسؤولة؛
- مشاركة المعلومات قد تؤدي إلى تسريب أسرار المؤسسة إلى المنافسين؛
- تخوف الإدارات العليا من فقدان السلطة عند تمكينها للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا؛
- الطابع البيروقراطي السائد في مختلف المؤسسات؛
- عدم استعداد وتخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية؛
- عدم تقبل العاملين لفكرة التغيير والانفصال عن الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال المؤسسة المناطة بهم.

1 - ياسمين خصير عباس النوري ، دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة، جامعة بغداد، العراق، 2010، ص، 37.

## المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي

باعتبار الرضى الوظيفي يعبر عن حالة انفعالية متعلقة بالعمل ويصعب فهمها، نال هذا المفهوم اهتمامات كبيرة من قبل العلماء السلوكيين حيث أن غموضه أدى ظهور العديد من الدراسات حوله لمعرفة عناصره، زيادة على ذلك فإن موضوع الرضا ينظر إليه أنه موضوع شخصي ونسبي بسبب اختلاف الحاجات بينهما، لذلك وجب على المنظمة الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم حتى يتحقق الرضا لديهم تجاه وظائفهم وبالتالي تمكين المؤسسة من أداء جيد، وهو العامل الذي تعززه مختلف أبعاد التمكين الهيكلي، خاصة في المؤسسة الاقتصادية.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

يحضى الرضا الوظيفي باهتمام المديرين والمسيرين لمختلف المنظمات ، حيث أن سعيهم في الحصول على نتائج الدراسات التي تهتم بالرضا الوظيفي يهدف إلى تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل.

#### 1- تعريف الرضا الوظيفي

هناك عدة مفاهيم وتعريف للرضا الوظيفي يمكن عرضها كما يلي:

- يرى الباحثون بأن تعريف الرضا الوظيفي الذي قدمه لوك (Louk) أحد أكثر التعاريف قبولا وانتشارا حيث يعرف الرضا الوظيفي باعتباره: " الرضا الوظيفي بأنه: حالة عاطفية سارة أو إيجابية ناتجة عن عمل الفرد أو خبرته العملية"<sup>1</sup>؛
- كما يرى كل من ويرثر وديفيس (Werther and Davis) " الرضا الوظيفي بأنه: " مقدار الأفضلية أو عدم الموازية التي ينظر بها الموظف إلى وظيفته"<sup>2</sup>؛
- ويعرفه هيرزبيرغ (Hertzberg) " على أنه: "اتجاه الفرد نحو عمله، الشخص الذي يشعر بالرضا عن عمله يحمل اتجاهات ايجابية نحوه، بينما الشخص غير الراضي عن عمله فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو عمله"<sup>3</sup>

1 - Samancioglu, M., Baglibel, M., & Erwin, B. J. **Effects of Distributed Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship.** Pedagogical Research, 5(2), em0052, (2020) p.2.. <https://doi.org/10.29333/pr/6439> , vue le: 16: 45, 21-04-2020.

2 - Coetzee, N., Jacobus, D., Francois, M., and Byron, N, S;. **The Relationship between Chronic Fatigue Syndrome, Burnout, Job Satisfaction, Social Support and Age Among Academics at A Tertiary Institution,** International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health;32(1)(2019):p, 77. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01274> vue le: 18: 27, 21-04-2020.

3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الثانية، 2002، ص، 21.

- يرى دراكر (Drucker): " أن الفرد ربما يشعر بالرضا عن وظيفته لأنها تشعره بأنه ينجز فعلا، وقد يشعر بعدم الرضا عنها لأنه منفصل عنها، وقد يشعر بعدم الرضا أيضا لرغبته في أداء وظيفة أفضل، أو تحسين عمله أو عمل مجموعته، أو لرغبته في فعل أشياء أكبر وأفضل"<sup>1</sup>؛ كما عرفه سبيكتور (Spector) بأنه "درجة إعجاب العمال بوظائفهم"<sup>2</sup>.

- ويعرفه ستون (Stone) بأنه: "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"<sup>3</sup>، والرضا الوظيفي لدى البعض ينظر إليه على انه " ذلك الشعور الايجابي الذاتي الذي يحمله الفرد لعمله عموما وللعناصر المكونة للوظيفة خصوصا "<sup>4</sup>؛

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته.

## 2- خصائص الرضا الوظيفي

تتمثل أهم خصائص الرضا الوظيفي في الآتي<sup>5</sup>:

- **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على طرق القياس المستخدمة.

- **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل، وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات.

- **الرضا الوظيفي مرتبط بسياق تنظيم العلم والنظام الاجتماعي:** يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير

1 - بيتر إف دراكر، ممارسة الإدارة، مكتبة جريب، الرياض، السعودية، 2013، ط1، ص، 343.

2 - Tuija, Y, and all , **Good nurse–nurse collaboration implies high job satisfaction: A structural equation modelling approach**, Nursing Open, Wiley Online Library, Volume 6, Issue 3, April 2019, p.999. <https://doi.org/10.1002/nop2.279> , vue le: 16: 47, 21-04-2020.

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

4 - شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية مع دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز جيجل، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010، ص، 05.

5- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الرضا الوظيفي في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص، 321-322.

بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية، وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: لأن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

- تعدد المفاهيم وطرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها وينظرون إلى الرضا الوظيفي وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.

### 3- أهمية الرضا الوظيفي

يكتسب الرضا الوظيفي أهمية بالغة، لذا وجب على المنظمة الاهتمام به وذلك من خلال الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم لتوليد هذا التصور لديهم، حيث أن زيادة درجات الرضا الوظيفي تؤدي إلى ما يلي:<sup>1</sup>

- الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمنظمة والعاملين،
- الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي،
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة،
- الأفراد ذوو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة،
- ذكر بعض الباحثين وخبراء الإدارة بأن هناك علاقة طردية بين درجة توافر الرضا الوظيفي للعاملين ونجاح المنظمة وتقدمها.

وعموماً يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فاعليتها على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر فيها العامل بالرضا، مع ملاحظة أن العامل الراضي عن عمله

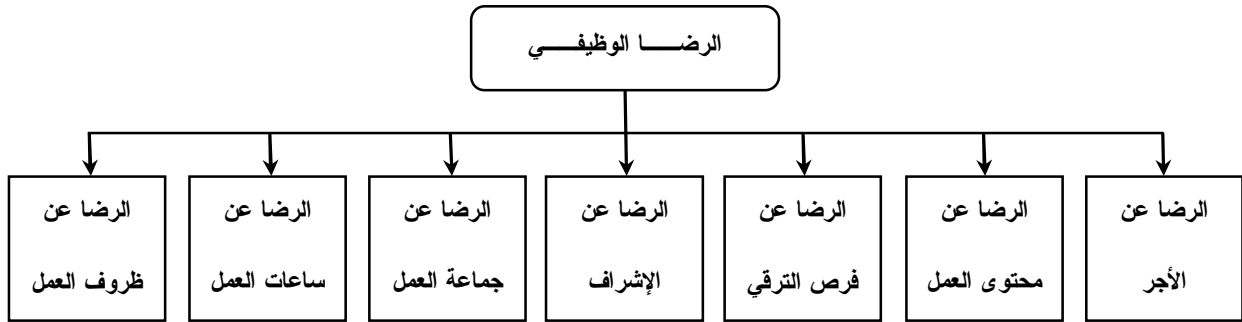
1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص، 62.

يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

#### 4- عناصر الرضا الوظيفي

يمكن توضيح العناصر المختلفة للرضا الوظيفي من خلال الشكل الآتي:

#### الشكل رقم(02): عناصر الرضا الوظيفي



المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص:171.

يوضح الشكل السابق أن الرضا الوظيفي يمثل محصلة لرضا الفرد عن أجره محتوى عمله، فرصه في الترقية، رئيسه، الجماعة التي يعمل معها، ساعات عمله وظروف هذا العمل، ويمكن التعبير عن هذه العناصر من خلال الدالة الآتية:<sup>1</sup>

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

ويتم عرض هذه العناصر كآلاتي:<sup>2</sup>

#### 1- الأجر

يعتبر الأجر بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا ليعطي الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية، كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لعرفان المنظمة لأهميته.

#### 2- محتوى العمل

إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا وفيما يلي عرض لأهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا.

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص، 210-211.

2- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجديدة، الإسكندرية، 1985، ص ص، 174-182.

- درجة تنوع المهام: يمكن القول أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أي كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل<sup>1</sup>.
- درجة السيطرة الذاتية: يمكن القول بأنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل.
- درجة استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول هنا بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفذ كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل.
- خبرات النجاح والفشل في العمل: كلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا<sup>2</sup>.

### 3- نمط الإشراف

تسير نتائج الدراسات إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، فالمشرف الذي جعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بتسميته للعلاقات الشخصية بينه وبينهم واهتمامه الشخصي بهم، وتفهمه وسعة صدره عن حدوث أخطاء من جانبهم، فإنه يكسب ولائهم ويجعل مشاعر الرضا تنتشر بينهم.

### 4- فرص الترقية

يمكن القول أن أثر الترقية على رضا الفرد يتوقف على مدى توقعه لها، فكلما كان توقعه بالترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج هذه الترقية عاليا.

### 5- ساعات العمل

يلاحظ أنه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

1- محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص، 135.

2- المرجع نفسه، ص، 136.



## 6- جماعة العمل

يمكن القول أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت نتائج جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد عن عمله.

## 7- ظروف العمل المادية

بصفة عامة تؤثر ظروف العمل المادية (الإضاءة، الحرارة، الأمراض المهنية، التهوية...) على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع، أسباب ونتائج الرضا الوظيفي

قد يوجد اختلاف في أنواع ومستوى الرضا الوظيفي وبين موظفين يعملون في نفس المنظمة ويؤدون نفس الوظيفة، فقد يختلف الرضا الوظيفي لعاملين يعملان معا وكذلك نتائجه عليهما، رغم أن الرضا الوظيفي هو رد فعل يقيس مدى حب أو كراهية الشخص لوظيفته للحصول على نتائج تخدم المؤسسة

والرضا الوظيفي يتحقق من خلال الدراسة الشاملة لمجموعة من المسببات التي تؤدي إلى تحقيقه، والبحث في أساليب وطرق قياسه، وما ينتج عنه من حالات الرضا أو عدم الرضا لدى الأفراد العاملين في المؤسسة.

### 1- أنواع الرضا الوظيفي<sup>2</sup>:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم العوامل المهمة التي تحرك العاملين في انجاز مهامهم الوظيفية بكفاءة، ويتمثل الرضا الوظيفي في اتجاه يعبر الفرد العامل بمقتضاه عن شعوره بالقناعة أو عدم القناعة تجاه موقف أو سلوك معين، ويكون الرضا الوظيفي عبارة عن محصلة للعديد من العوامل والاتجاهات؛ التي تعبر عن درجة الميل أو القابلية أو النزعة تجاه موقف أو سلوك معين، هذه النزعة يمكن أن تكون ايجابية، ويمكن أن تكون سلبية، كما يمكن أن تكون محسوسة بدرجة كبيرة أو قليلة، وقد تكون داخلية أو خارجية، كما يمكن أن تكون كلية أو جزئية، وهذا ما يعني نظريا وجود أكثر من

1- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص، 137.

2 - شوقي جدي، تمكين العاملين كمدخل لزيادة الرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمية دراسة ميدانية على المؤسسات الاستشفائية تيسة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2014، ص، 121.

نوع من أنواع الرضا الوظيفي، وسيتم في هذا العنصر التعرف على أهم أنواع الرضا الوظيفي من خلال ما يلي:

- **الرضا الوظيفي الكلي (Overall Job Satisfaction):** يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجات الرضا عن عمله، ويهتم في هذا النوع بالرضا الكلي عن العمل، ويتم فيه عادة قياس الرضا الكلي بشكل عام وتجميعي؛

- **الرضا الوظيفي الجزئي (Particular Job Satisfaction):** يمثل شعور الموظف الوجداني عن بعض أجزاء العمل أو ظروفه، كما يمثل الرضا الجزئي نزعة لدى الفرد العامل بأن يكون راضيا بدرجة ما عن العوامل المختلفة للوظيفة، وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية ومقبولة عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها.

وما زال الجدل يثار بين مؤيدي النوعين السابقين في النظر إلى الرضا الوظيفي؛ فمؤيدوا مدخل الرضا الكلي أو العام من أمثال شنيدر (Schneider) وسكاريلو وكامبيل (Scarpello & Campbell) يحتجون بأن الرضا العام عن عمل أو وظيفة معينة هو الذي يهم، وهو أكثر من حاصل جمع الرضا عن جميع جوانب العمل، أما مؤيدو الاهتمام بأسلوب الرضا الجزئي مثل لوك (Locke) فيحتجون بأن هذا النوع يسفر عن قياس أفضل وأكثر تفصيلا للرضا عن العمل؛ فالفرد الذي يشعر ويحس بالرضا عن أحد عناصر العمل مثل الراتب قد يشعر بعدم الرضا عن عنصر آخر من عناصر العمل<sup>1</sup>، كما يوجد تقسيم آخر للرضا الوظيفي يمكن ذكره في ما يلي:

- **الرضا الوظيفي الخارجي (Extrinsic Job Satisfaction):** ويسمى هذا النوع من الرضا الوظيفي بالرضا المادي، ويشمل رضا الموظف عن مجموعة من العوامل المحيطة التي ليس لها علاقة بمهام الوظيفة والعمل مثل الأجر، فرص الترقية، طريقة الإدارة.

- **الرضا الوظيفي الداخلي (Intrinsic Job Satisfaction):** ويسمى هذا النوع من الرضا الوظيفي بالرضا المعنوي، ويشمل رضا الموظف عن مجموعة من العوامل الداخلية وردود الأفعال النفسية التي لها علاقة بمهام الوظيفة والعمل مثل مدى التنوع في مهام العمل، مدى الاستقلالية الممنوحة لفرد في أداء مهامه بالطريقة التي يحبها والمدى الذي يسمح فيه العمل للفرد باستخدام مهاراته وقدراته جميعا.

1- رونالد ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق: عمان، الأردن، 1999، ص ص، 269-268.

## 2- مسببات الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي حالة انفعالية ناتجة عن وجود مجموعة من المسببات التي تترتب عليها مجموعة من الآثار على الحياة العملية للأفراد وعلى المنظمات، تتفرع هذه المسببات إلى نوعين إحداهما مسببات شخصية والأخرى تنظيمية وتتلخص فيما يلي<sup>1</sup>:

### 2-1- المسببات الشخصية للرضا الوظيفي

يتأثر الرضا عن العمل بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا عن العمل بشخصية الفرد، أو الاستياء، ومن أهم هذه المسببات ما يلي<sup>2</sup>:

- **احترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الفرد ميل لاحترام ذاته والعلو بقدره، كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل. أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدراتهم، فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.

- **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا. أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين.

- **المكانة الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفة والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا ما قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

- **الرضا العام عن الحياة:** يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون التعاسة إلى عملهم.

وهناك من قسم هذه العوامل الشخصية إلى قسمين هما<sup>3</sup>: **عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم:** والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل: (السن، الجنس، التعليم)؛ حيث أنه كلما زاد سن الشخص كلما قل معدل تركه لعمله وقل معدل غيابه وتكون العلاقة مع الرضا على نحو، كلما زاد العمر زاد الرضا، كما تشير معظم البحوث إلى أن النساء يتفوقن على الرجال من حيث الرضا

1- عيساوي وهيبية، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص،75.

2- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص،203.

3- عيساوي وهيبية، مرجع سابق، ص،76-77.

الوظيفي، كما يعتبر المستوى التعليمي مؤشر جيد لتحقيق درجة عالية من الفعالية في نظام الإنتاج مستقبلا وما يقابل ذلك من حوافز تمكن من تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي. عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد، ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد.

## 2-2- المسببات التنظيمية للرضا الوظيفي

وتتمثل في الآتي:<sup>1</sup>

- نظام العوائد: مثل الحوافز المكافآت والترقيات، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل؛
- الإشراف: إن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، و الأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم؛
- سياسات المنظمة: تشير إلى وجود أنظمة عمل، ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل، وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعقده؛
- تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل والأهمية والاستقلال وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل؛
- ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة والحرارة والتهوية وحجم المكتب وترتيب المكاتب وحجم الاتصالات الشخصية وحجم الحجرة وغيرها.<sup>2</sup>

## 3- نواتج الرضا الوظيفي

إن نواتج الرضا الوظيفي يظهر تأثيرها واضحا على المعدلات الآتية:<sup>3</sup>

### 3-1- الرضا عن العمل ومعدل دورانه

كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، فالعلاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دورانه، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

1- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص، 202.

2- المرجع نفسه، ص، 203.

3- عيساوي وهيبية، مرجع سابق، ص، 79.

### 3-2- الرضا الوظيفي ومعدل الغياب

من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال ارضا عن العمل، حيث أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من ارضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل. نستطيع التنبؤ بحضوره والعكس صحيح، فالعلاقة الموجودة بين درجة الرضا عن العمل وبين معدل الغياب هي علاقة سلبية<sup>1</sup>.

### 3-3- الرضا عن العمل والإصابات

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع عن أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، فالعلاقة بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل هي علاقة سلبية.

### 3-4- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل

يعتقد بعض المديرين والعلماء أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في وظيفته، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة<sup>2</sup>.

3-5- نواتج عدم الرضا الوظيفي: يترتب على حالة عدم الرضا الوظيفي العديد من النتائج وهي كالآتي<sup>3</sup>:

- الانسحاب من العمل: عندما يشعر الفرد بعدم الرضا الوظيفي فإنه دائما يبحث عن وسيلة تبعده عن هذا العمل وهناك شكلين يتم اعتمادهما وهما كالآتي: الغياب حيث يشكل ظاهرة مكلفة للمؤسسة فهي تؤدي إلى زيادة العمالة وتخفيض الإنتاجية، ترك العمل الاختياري الذي يشير إلى الاستقالة من المنظمة مما يحملها تكاليف توظيف وتدريب من يحل محل التاركين للوظيفة.

1- أندرودي سيزلافي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص،76.

2- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص ص،205-206.

3- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص،176.

- **التمارض والإصابات:** وهي وسائل الانسحاب غير المباشرة من العمل<sup>1</sup>: التمارض حيث يلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تعبيراً عن عدم الرضا، الإصابات اذ يكون العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا يكون أقرب للإصابة.
- **الشكاوي والإضراب:** وهي وسائل احتجاجية يتخذها العامل كرد فعل على عدم الرضا الوظيفي.
- يتبين من خلال ما سبق أن هناك مجموعة من المسببات التنظيمية والشخصية التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

### المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

يشير الرضا الوظيفي إلى مجموعة من مشاعر واتجاهات العاملين نحو عملهم وللتعرف على هذه المشاعر والاتجاهات لابد من استخدام مجموعة من الأساليب والمقاييس، ويمكن إبراز أهمها في الآتي<sup>2</sup>:

#### 1- المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي

ويقصد بها كل المقاييس التي تستخدم مؤشرا الغياب والعمل في التنبؤ بدرجة رضا العاملين على أساس أن الغياب أو ترك العمل بصفة نهائية يجسد درجة نفور العامل وعدم رضاه عن عمله، وهناك دراسات تجريبية أثبتت وجود علاقة عكسية بين الرضا ومتغيرات الغياب وترك العمل، وبالتالي يكونان كمقياسين موضوعيين<sup>3</sup>.

#### 1-1- الغياب

يعرف الغياب على أنه الحالة التي لا يتقدم فيها العامل لعمله بمبرر أو دون مبرر، ومعدل غياب العامل في المنظمة يعتبر مؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، وبالتالي فالعامل الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بهذا العمل وأكثر حرصاً على الحضور عكس عامل آخر يشعر بالاستياء تجاه عمله، كما يمكن للقرار بالتغيب أن يصبح ترجمة مصغرة لقرار مهم وهو ترك العمل.

إلا أن هناك حالات غياب لا يمكن تجنبها مثل: حالات المرض والتعرض لحوادث طارئة، ويمكن قياس معدل الغياب عن العمل كما يلي<sup>4</sup>:

1- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، الرياض، 2004، ص، 212.

2- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص، 198.

3- عيساوي وهيبة، مرجع سابق، ص، 81.

4- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص، 402.

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

وتستطيع المنظمات الحصول على البيانات المتعلقة بمعدلات الغياب في أوساط العمل بإجراء مقارنات بينها خلال فترات زمنية متباينة، وبناء على نتائج هذه المقارنات يمكن التعرف على معدلات الغياب الأعلى وفي أية مواقع المنظمة، وبالتالي تحديد مواقع الرضا وعدم الرضا.<sup>1</sup>

## 1-2- ترك العمل

إن بقاء الفرد واستمراره في عمله بمؤسسة معينة يعد مؤشرا لرضا الفرد عن عمله، وتعلقه بالمنظمة عكس ما يشير إليه ترك العمل وتقديم الاستقالة وتعتبر البيانات المتعلقة بترك العمل ذات أهمية في تقييم فعالية مختلف برامج العمل من حيث تأثيرها على الرضا، ويقصد بترك العمل أو دوران العمل كل حركة عمالية التحقت أو خرجت من المنظمة خلال فترة زمنية معينة عادة ما تحدد بنسبة ويحسب معدل دوران العمل كما يلي:<sup>2</sup>

### عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة

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

مما سبق يتبين لنا أن بقاء الفرد في مؤسسة دليل على ارتباطه القوي ورضاه عن وظيفته حيث يصبح أكثر انتظاما في عمله، لكن قياس نسبة الغياب وترك العمل لا يمكن تقييمه على كل الحالات، ذلك أن معدلات الغياب وترك العمل تنبئ إلى وجود مشكلات وعوائق دون تحليل أسبابها وتقديم وسائل علاجها، إضافة إلى تداخل العوامل المسببة للغياب وترك العمل.

## 2- المقاييس الذاتية

ويقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابية (الاستمارة) أو شفوية (مقابلة شخصية)، كما تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم واستبيانات تصاغ على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من العمل، أو هي عبارة عن أسئلة موجهة

1- عيسوي وهيبة، مرجع سابق، ص، 82.

2- صبيان إيمان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة الماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأفراد، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص، 104.

إلى العاملين بهدف معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن تلك الجوانب، ويعتمد في بناء هذه المقاييس على طريقتين هما:<sup>1</sup>

## 2-1- طريقة تقسيم الحاجات

تصمم الأسئلة التي يتضمنها الاستقصاء بحيث تتبع هرما عاما للحاجات الإنسانية مثلما اقترحه "ماسلو"، والذي يتضمن الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات.<sup>2</sup>

تصمم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الفرد حول مستوى الإشباع الذي يتبعه العمل لمختلف الحاجات لديه، وعليه فإن كل مجموعة من هذه الحاجات تصاغ لها بنود متعلقة بالاستمارة.

## 2-2- طريقة تقسيم الحوافز

تعتمد هذه الطريقة على استخدام الاستمارة، وتحاول معرفة أنواع الحوافز المؤثرة على الرضا، يجعل الأسئلة التي تحتويها الاستمارة تراعي تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل، ويجب أن تغطي الأسئلة جميع هذه المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الرضا وتتمثل هذه المقاييس الذاتية في:

2-2-1- الاستمارة: هي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما<sup>3</sup>. ومن أكثر الاستمارات شيوعا نجد:

- **الأجندة الوصفية للعمل:** والأسئلة بها تتناول خمسة جوانب مختلفة هي: العمل نفسه، الأجر، الترقيّة، الإشراف، الزملاء.

- **طريقة قائمة استقصاء "جامعة مينسوتا" لقياس الرضا:** وهي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين أو غير راضين على جوانب مختلفة عن عملهم (أجرهم، فرص التقدم فيه). وهاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة ومختلفة من الرضا عن العمل.

1- عيساوي وهيبية، مرجع سابق، ص 83-84.

2- شاطر شفيق، آثار ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص 11.

3- رشيد زوراتي، تدريبات على منهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002، ص 123.



- إستبانة شفلد للرضا الوظيفي (Sheffield Satisfaction Questionnaire): سنة 1999 أصدرت جامعة شيفلد في بريطانيا مقياس للرضا الوظيفي، وقد تم تطوير هذا الدليل بالاعتماد على نموذج بيتز وور الذي صدر سنة 1979، وقد اعتمد مطورا هذا المقياس على مقياسين فرعيين، يقيس الأول الرضا الخارجي ويتكون من ثمان فقرات تقيس مقدار الرضا حول مجموعة من العوامل المحيطة التي ليست لها علاقة بمهام العمل مثل الأجر، فرص الترقية، وغيرها، أما المقياس الفرعي الثاني فيقيس الرضا الداخلي أو المعنوي، ويتكون من سبع فقرات، تقيس ردود الأفعال النفسية والسلوكية التي تتعلق بمهام العمل، ويمكن جمعها للكشف عن مستوى الرضا الوظيفي العام، وتجدر الإشارة إلى أن هذا المقياس تم تطويره ليشمل في صورته النهائية 15 فقرة قصيرة وسهلة الإجابة، وقد تم سابقا استخدام هذا المقياس وتجريبه بشكل مكثف في الأبحاث والاستشارات المتخصصة التي قام بها معهد علم نفس العمل التابع لجامعة شيفلد، وقد طبق هذا المقياس بنجاح في كثير من القطاعات مثل وظائف الرعاية الصحية والمستشفيات، وقطاع الوظائف اليدوية ووظائف القطاع العام، وعمال الإنشاءات وحتى في قطاع صناعة النفط، وقد وجدت العديد من الدراسات أن هذا المقياس قادر على التمييز بحساسية عالية بين العديد من الوظائف، وفي سنة 2007 تم إصدار الطبعة الثانية من مقياس شيفلد للرضا الوظيفي، وقد احتوى هذا الدليل في حلته الجديدة على بيانات إحصائية، موزعة حسب الجنس، العمر، المهنة، الخبرة والقطاع الصناعي، كما تم إيراد بيانات مماثلة لكل من المقياسين الفرعيين للرضا الوظيفي، ومما يجدر بالذكر أن هذه البيانات قد جمعت من العديد من المنظمات في بريطانيا، استراليا ونيوزيلندا، مما يعطي المقياس صفة العالمية.

وهناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدد من جوانب العمل مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر الذي يهتم بالحاجات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، ويوفر PSQ قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية مثل: الرضا عن مستوى الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور.<sup>2</sup>

2-2-1- المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة): يتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وفي هذه الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام وبهذا تتم

1- شوقي جدي، مرجع سابق، ص، 147.

2- عيساوي وهيبية، مرجع سابق، ص، 84.

أول خطوة تجاه تصحيح أو محو المشاكل، وتكون مقابلة المواجهة (نوع من القياس الفردي) ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة، وبالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحقهم في الخصوصية.

يتأثر الرضا الوظيفي كغيره من المتغيرات بمجموعة عوامل حصرها البعض في متغيرات شخصية تتمثل في احترام الذات، تحمل الضغوط، المكانة الاجتماعية وغيرها، إضافة إلى عوامل تنظيمية وتتمثل في سياسات المنظمة، الإشراف، كما أنه يؤثر على معدل دوران العمل، معدل الغيابات، الإصابات، الالتزام الوظيفي، التعهد التنظيمي، الانتماء إلى المنظمة.

والمقابلة نوعان فقد تكون منظمة (اجتماع رسمي) أو غير منظمة (لقاء عضوي) فتسمح المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى بالإضافة إلى أنها مفيدة في استجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابة، كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات.<sup>1</sup>

1- رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص، 123.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية والعربية

أولاً: الدراسات السابقة المحلية

الدراسة الأولى:

ونوعي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس -سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2015./2014

1- إشكالية الدراسة

تمثلت إشكالية الدراسة فيما يلي:

كيف تؤثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي في جامعة فرحات عباس-سطيف؟

2- أهداف الدراسة

تمثلت أهداف الدراسة في:

- تساهم الدراسة على المستوى النظري في سد الفراغ المتعلق بالأدبيات التي تتناول مواضيع الرواتب والأجور والتعويضات، والرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي في مجال العمل بشكل عام، وفي مجال التعليم العالي بشكل خاص؛

- سوف يتم الكشف من خلال الدراسة الحالية عن مستويات الرضا الوظيفي والرضا عن أبعاده، وعن مستويات الرضا عن التعويضات والرضا عن أبعاده، وعن مستويات الحفز الذاتي بالجامعة من خلال استخدام استبيان جامعة مینوسوتا للرضا الوظيفي واستبيان الرضا عن التعويضات واستبيان قائمة خيارات العمل؛

- تهدف الدراسة الحالية بشكل محوري إلى تقديم بيانات وأدلة ميدانية للتحقق من تأثير الرواتب باعتبارها متغيراً تنظيمياً مستقلاً في الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي في جامعة فرحات عباس، وهذا من حيث مبلغ الأجور (قيمة مطلقة) وعدالة الأجور (قيمة نسبية)؛

- سوف توفر الدراسة أيضاً معطيات ميدانية حول مكانة الأجور (الرواتب) لدى أساتذة جامعة سطيف

من خلال التعرف على الرتبة التي يمنحها أساتذة الجامعة للرواتب من بين مجموعة من حوافز العمل الأخرى.

### 3- نتائج الدراسة

تمثلت نتائج الدراسة في:

- يمكن للمسؤولين عن القرارات المتعلقة بالجامعة أن يستخدموا كلا من ظروف العمل وأهمية العمل والرواتب لحفز الأساتذة الجامعيين لتحقيق الفعالية والجودة في الأداء الأكاديمي، وبالتالي تحقيق الأهداف المرغوبة، وبشكل خاص ظروف العمل لأنها أكثر ما يشغل الأساتذة الجامعيين كخيار عمل. ولا ننسى أن الدراسة الأجنبية تؤيد هذا التوجه، وتعتقد أن ظروف العمل والأجور لها علاقة كبيرة بالرضا الوظيفي وتوفير ظروف العمل المواتية يعزز الرضا الوظيفي لأساتذة الجامعات؛

- وتوفير ظروف العمل المواتية يعزز الرضا الوظيفي ويُبقي الأساتذة لفترات طويلة في أماكن عملهم، كما أن الأساتذة المحفزين يحققون النتائج الإيجابية والمبدعة، ويحتاج ذلك لخلق بيئة عمل إيجابية تنضح بالطاقة والحيوية؛

- على القادة والمسؤولين الذين يهتمون بتحقيق رضا الأساتذة بمختلف أبعاده أن ينتبهوا إلى أن استخدام القيمة النقدية التي يحصل عليها الأستاذ الجامعي بشكل شهري لن تساهم في ذلك مهما علت قيمتها، وأن ينتبهوا في الوقت ذاته، إذا كان يهمهم إبقاء الأساتذة في قمة حفزهم الذاتي - قمة نشاطهم- ، إلى أن هذه القيمة النقدية قد تساهم - إلى جانب أمور أخرى ربما - في تخفيض هذا النشاط، ولو بشكل نسبي.

- إن عدم الرضا عن الرواتب وعن الامتيازات الاجتماعية وعن نظام التعويضات، يستدعي من واضعي السياسات التعويضية والقادة وحتى الأكاديميين، النظر بجدية للنظام التعويضي في قطاع التعليم العالي، ليس من حيث الزيادة في الرواتب فحسب، بل من حيث مكونات النظام التعويضي ككل، خاصة قائمة الامتيازات الاجتماعية التي تمنح لموظفي هذا القطاع بالإضافة إلى الأخذ في الاعتبار قضية العدالة في منح التعويض المالي في مختلف الجامعات وحتى النظام التعويضي المالي الذي تمنحه قطاعات خدمية أخرى. و" يجب على المديرين دراسة مؤسساتهم لتحديد النقطة التي يحتمل وجود مقارنات بها بخصوص المساواة؛

- إن التوظيف المتزايد للعنصر النسوي في الجامعة خاصة في الفترة الأخيرة يجعل أهمية التعرف على تأثير متغير الجنس على مواقف وميول الأساتذة في العمل ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمسؤولين ومنتخذي القرار.

## الدراسة الثانية:

برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015./2014

### 1- إشكالية الدراسة:

تمثلت إشكالية الدراسة في:

ما هو أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات؟ وهل يتباين هذا الأثر بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟

### 2- أهداف الدراسة

تمثلت أهداف الدراسة في:

- معرفة مدى الإختلاف في إدراك وممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة، ومدى إرتباطه، إن وجد، بوضعيتها القانونية) عمومية أو خاصة(، أو بعوامل أخرى كالعوامل الشخصية والوظيفية.
- معرفة مدى الإختلاف في ممارسة التمكين النفسي عند العاملين، ومدى إرتباط هذا الإختلاف بالخصائص الشخصية أو الوظيفية للعاملين.
- معرفة مدى الإختلاف في ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين، ومدى إرتباط هذا الإختلاف بالخصائص الشخصية أو الوظيفية للعاملين.
- التعرف على مستوى الأداء الاجتماعي للقطاع الصحي في الجزائر ومدى إختلافه بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة.
- التعرف على الأداء الإجتماعي تجاه العاملين للقطاع الصحي الخاص والعمومي وأثر تمكين العاملين في تحسينه وتعزيزه؛
- التعرف على مدى تحسين الأداء الإجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة التي تتبعها المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية وأثر تمكين العاملين في ذلك؛

- التعرف على مختلف البرامج الصحية التي تسهم بها المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في تطوير وترقية المجتمع و حمايته من الأخطار والأوبئة، وأثر تمكين العاملين في ذلك؛
- التعرف على الأداء البيئي في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة ومسايعها في تحسينه والتقليل من المخاطر البيئية لأنشطتها في إطار التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، وأثر تمكين العاملين في ذلك.

### 3- نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إختلاف الآراء والإتجاهات حول درجات تمكين العاملين بأبعاده (الإداري و النفسي ) بين المؤسسات الإستشفائية العمومية هذه الفروق عموما جاءت لصالح المؤسسة الإستشفائية العمومية أولاد جلال، حيث حققت أكبر فرق معنوي مع بقية المؤسسات الإستشفائية، أما المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء، التوليد، طب الأطفال وجراحة الأطفال كانت متوسطاتها الحسابية هي الأدنى.
- أكثر المبحوثين إحساسا وشعورا بالتمكين النفسي كانوا من العاملين في المؤسسة الإستشفائية العمومية أولاد جلال، والمؤسسة المتخصصة في طب وجراحة العيون.
- بالنسبة للتمكين الإداري هذه الفروق جاءت لصالح المؤسسة الإستشفائية العمومية عاشور زيان (أولاد جلال)، والمؤسسة المتخصصة في طب العيون، والأقل فرقا كان لدى العاملين في المؤسسة العمومية المتخصصة في طب النساء والتوليد.
- بالنسبة للفرص والدعم كعنصرين في التمكين الإداري، نلاحظ أن المؤسسة الإستشفائية العمومية عاشور زيان بأولاد جلال قد كانت الأعلى مرتبة بينما المؤسسة الإستشفائية العمومية المتخصصة في طب النساء والتوليد كانت الأدنى، أما مؤشر القوة الرسمية في التمكين الإداري والاستقلالية في التمكين النفسي فقد كانت المؤسسة الإستشفائية العمومية بشير بن ناصر والمؤسسة الإستشفائية العمومية بطولقة، والمؤسسة الإستشفائية العمومية المتخصصة في طب النساء والتوليد في نفس المرتبة وقد كان عموما ضعيفا، إذ يتموقع ضمن تجاه عدم الموافقة وفقا لسلم ليكارت الخماسي، بينما نجد أن معنى العمل لدى العاملين في المؤسسة الإستشفائية العمومية بطولقة يعد الأضعف، أما كل من المتخصصة في طب العيون وعاشور زيان فإن العاملين فيهما يدركون معنى العمل الذي يقومون به بدرجة عالية، بالنسبة للجدارة كعنصر في التمكين النفسي فقد اختلف الوضع ونجد هنا أن العاملين في المؤسسة الإستشفائية العمومية المتخصصة في طب العيون كان متوسطها الحسابي هو الأعلى في المؤسسات الإستشفائية العمومية ككل،

تليها المؤسسة الإستشفائية العمومية الدكتور سعدان ثم أولاد جلال وقد كان العاملون في طب النساء، التوليد، طب الأطفال وجراحة الأطفال هم الأقل إحساسا بالجدارة والكفاءة.

- الأداء الإجتماعي تجاه العاملين كان جد منخفض في كل من المؤسسة الإستشفائية العمومية بطولقة والمؤسسة الإستشفائية العمومية الدكتور سعدان، بينما كان مرتفعا في المؤسسة الإستشفائية العمومية عاشور زيان بأولاد جلال.

- أما الأداء الإجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة فقد كان ضعيفا في المؤسسة الإستشفائية العمومية المتخصصة في طب النساء والتوليد المؤسسة الإستشفائية العمومية بطولقة والمؤسسة الإستشفائية العمومية الدكتور سعدان. وكان الأكثر أداء إجتماعيا تجاه المرضى المؤسسة الإستشفائية العمومية عاشور زيان بأولاد جلال.

- بالنسبة للأداء الإجتماعي تجاه المجتمع فقد كان مرتفعا لدى كافة المؤسسات الإستشفائية العمومية والأعلى درجة مستشفى عاشور زيان بأولاد جلال.

- أما الأداء الإجتماعي تجاه البيئة فقد أجمعت آراء الباحثين على درجة من الموافقة على وجود هذا التوجه في مؤسساتهم وقد كان هناك نوع من التقارب، لكن التفاوت أحدثه مستشفى عاشور زيان أيضا. - إن الأداء الإجتماعي للمؤسسات العمومية بولاية بسكرة قد ترجم من خلال المؤسسة الإستشفائية العمومية أولاد جلال، يليه كل من المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب العيون، وكذلك المؤسسة الإستشفائية العمومية بشير بن ناصر. ثم باقي المؤسسات التي تقاربت في مستوى أدائها الإجتماعي.

## ثانيا: الدراسات السابقة العربية

### الدراسة الأولى:

هيام حاج حسين، أثر التمكين الهيكلي والنفسي للموظفين في رضا العملاء دراسة مسحية على شركات التأمين الخاصة في اللاذقية، بحث مقدم من أجل الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال التأهيل والتخصص MBAP، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2016.

### 1- إشكالية الدراسة

وتمثلت إشكالية الدراسة فيما يلي:

ما هو دور التمكين الوظيفي في شركات التأمين في تحقيق رضا العملاء؟

## 2- أهداف الدراسة

تمثلت أهداف الدراسة في:

- معرفة مدى تطبيق التمكين في شركات التأمين في مدينة اللاذقية؛
- معرفة مستوى رضا عملاء شركات التأمين في مدينة اللاذقية؛
- معرفة محددات التمكين النفسي والوظيفي في رضات العملاء (الاستقلالية نظام الحوافز، المكافآت)؛
- معرفة أثر محددات التمكين الهيكلي في رضا العملاء (التدريب، التطوير، الاتصال الفعال)؛
- تعميم نتائج الدراسة على شركات التأمين الخاصة العاملة في سورية؛
- معرفة هل أثر التمكين النفسي أكبر من أثر التمكين الهيكلي.

## 3- نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد مستوى مرتفع لاستراتيجيات التمكين في شركات التأمين الخاصة في محافظة اللاذقية؛
- يوجد مستوى متوسط لرضا العملاء في شركات التأمين الخاصة في محافظة اللاذقية؛
- يوجد فروق جوهرية بين الموظفين فيما يتعلق بمستوى التمكين في شركات التأمين الخاصة في مدينة اللاذقية تبعاً للمتغيرات: المؤهل العلمي، العمر، الخبرة الوظيفية؛
- يوجد أثر معنوي لاستقلالية الموظفين في رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة في مدينة اللاذقية؛
- يوجد أثر معنوي لنظام الحوافز والمكافآت في رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة في مدينة اللاذقية؛
- يوجد أثر معنوي للتدريب والتطوير في رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة في مدينة اللاذقية؛
- يوجد أثر معنوي للاتصالات في رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة في مدينة اللاذقية.

## الدراسة الثانية:

عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016.

## 1- إشكالية الدراسة

ما مستوى التمكين الوظيفي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية؟ وما مستوى ممارسة العاملين للسلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية؟



## 2- أهداف الدراسة

تمثلت أهداف الدراسة في:

- التعرف بأبعاد التمكين الوظيفي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية؛
- التعرف بالسلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية؛
- تحليل أثر التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية؛
- تقديم التوصيات العملية بناءً على نتائج الدراسة لمتخذي القرار والتي من شأنها دعم السلوك الإبداعي من خلال تفعيل دور التمكين الوظيفي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.

## 3- نتائج الدراسة

تمثلت نتائج الدراسة في:

- وجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين الوظيفي التي شملتها الدراسة في السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وهذا ما أشارت له نتائج الدراسة، حيث أكدت على هذه التأثيرات بصفه مباشرة؛
- أظهرت نتائج الدراسة محدودية استجابة السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية لبعض أبعاد التمكين الوظيفي التي شملتها الدراسة مثل (بناء الثقة، والمشاركة في اتخاذ القرار) الأمر الذي يعني صعوبة تعميم النتائج ما بين التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي ؛
- يدركون العاملون في هيئة تنشيط السياحة الأردنية أهمية توفر أسلوب التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة لتكوين الأفكار الإبداعية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

الدراسة الاولى:

Mustafa Samancioglu, , and others , **Effects of Distributed Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship**, Institute for Globally Distributed Open Research and Education (IGDORE), TURKEY, 2020.

مصطفى سامانسيغلو وآخرون، آثار القيادة الموزعة على رضا المدرسين عن العمل والتزامهم التنظيمي ومواطنتهم التنظيمية، مقال بالمعهد العالمي للبحوث المفتوحة الموزعة والتعليم (IGDORE)، تركيا، 2020.

### 1- إشكالية الدراسة:

ما هي آثار القيادة الموزعة على رضا المدرسين عن العمل والتزامهم التنظيمي ومواطنتهم

التنظيمية؟

### 2- أهداف الدراسة

وكان الهدف من هذه الدراسة هو:

- التحقيق في آثار القيادة الموزعة على رضا المدرسين عن العمل ؛
- سلوك المواطنة التنظيمية والتزامهم. إلى هذا الهدف ، وزعت قيادة المخزون الرضا الوظيفي جدول؛

- الالتزام التنظيمي مقياس و سلوك المواطنة التنظيمية على نطاق DiPaola تترتر؛
- تم تطبيق 344 من المعلمين العاملين في المدارس في مدينة غازي عنتاب التركية. ولأغراض التحليل الإحصائي للبيانات المجمع ، استخدم تحليل ارتدادي متعدد المعايير.

### 3- نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- القيادة الموزع لها أثر هام إحصائيا على رضا المدرسين في العمل.
- القيادة الوزع لها أثناء على سلوك المواطنة التنظيمية و التزام التنظيمي عند المدرسين اتجاه العمل
- القيادة الموزع وفريق العمل يآثر على الرضا الوظيفي.

الدراسة الثانية:

- Malik Farrukh, and others, **Impact of Job Satisfaction and Mutual Trust on Employee Loyalty in Saudi Hospitality Industry: A Mediating Analysis of Leader Support**, Post Graduate Centre, Limkokwing University of creative Technology, Cyberjaya, Malaysia  
\*\*Jeddah international college, Saudi Arabia, 2019.

مالك فاروق وآخرون، أثر الرضا عن العمل والثقة المتبادلة على ولاء الموظفين في صناعة الضيافة السعودية: تحليل الوساطة لدعم القادة، مقال الدراسات العليا في مركز يمكوكوينج جامعة التكنولوجيا الإبداعية، سبيرجيا بماليزيا، جدة international college، السعودية، 2019.

### 1- إشكالية الدراسة

تمثلت إشكالية الدراسة في: ما هو أثر الرضا عن العمل والثقة المتبادلة على ولاء الموظفين في صناعة الضيافة السعودية: تحليل الوساطة لدعم القادة؟

### 2- الهدف من الدراسة

- كان الهدف من هذه الدراسة هو دراسة تأثير كل من الارتياح والثقة دعم القيادة على ولاء الموظف في قطاع الفنادق في المملكة العربية السعودية. وجمعت البيانات بمساعدة استبيان الهيكل.

### 3- نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ولاء الموظفين يتأثر بعناصر الرضا عن العمل.
- الثقة المتبادلة لها تأثير قليل على ولاء الموظفين.
- دعم القادة مهم لخلق ولاء للموظفين.
- يرتبط ولاء الموظفين ارتباطا مباشرا بهذه العوامل السابق ذكرها.
- هناك الفرق بين أدوار القادة وأدوار الموظفين في الاستدامة التنظيمية.

### الدراسة الثالثة:

Alejandro Orgambidez-Ramos, Yolanda Borrego-Alés, **Empowering Employees: Structural Empowerment as Antecedent of Job Satisfaction in University Settings**, Articles Psychological Thought psyct.psychopen, Department of Clinical, Experimental and Social Psychology, Huelva University, Huelva, Spain, Research Center for Spatial and Organizational Dynamics (Foundation for Science and Technology), Faro, Portugal, 2016.

### 1- إشكالية الدراسة:

تمثلت إشكالية الدراسة في :

ما هو تأثير التمكين الهيكلي على الرضا في إعدادات الجامعة؟

### 2- أهداف الدراسة

تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

- الوصول إلى إمكانية النمو والحركة داخل المنظمة من خلال زيادة المعرفة والمهارات.  
- يشير الوصول إلى الموارد إلى قدرة المرء على الحصول على الوسائل والمواد والوقت والإمدادات المالية المطلوبة للقيام بالعمل؛

- يشير الوصول إلى المعلومات إلى امتلاك المعرفة الرسمية وغير الرسمية اللازمة لتكون فعالة في مكان العمل (المعرفة والخبرة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل والفهم السياسات والقرارات التنظيمية)؛  
- يتضمن الوصول إلى الدعم تلقي التعليقات والتوجيه من المرؤوسين والأقران والرؤساء.

### 3- نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تم إجراء اختبار العامل الوحيد هارمان لاختبار وجود تأثير الطريقة الشائعة بين التمكين الهيكلي والرضا الوظيفي؛

- تم إدخال جميع المتغيرات في تحليل عامل استكشافي ، باستخدام تحليل عامل المكونات الرئيسية غير المدورة ؛

- إن نتائج هذا التحليل لا تستبعد إمكانية تباين الطريقة الشائعة ، إلا أنها تشير بالفعل إلى أن التباين المشترك ليس مصدر قلق كبير وبالتالي من غير المحتمل أن يربك التفسيرات النسبية للنتائج.

### الدراسة الرابعة:

Piyada Watttanasan , **Structural Empowerment and Organizational Commitment of Lecturers in Private International Educational Institutions at Thailand** , Journal of Education and Practice, Vol.7, No.11, Thailand, 2016.

### 1- إشكالية الدراسة

تمثلت إشكالية الدراسة في:

كيف يؤثر التمكين الهيكلي والالتزام التنظيمي للمحاضرين في المؤسسات التعليمية الدولية الخاصة في تايلاند؟.

### 2- أهداف الدراسة

تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

- دراسة مستوى التمكين الهيكلي للمحاضرين في التعليم الدولي الخاص المؤسسات؛
- معرفة مستوى الالتزام التنظيمي للمحاضرين في التعليم الدولي الخاص المؤسسات؛
- قياس العلاقة بين التمكين الهيكلي والالتزام التنظيمي للمحاضرين؛

- اقتراح إجراءات لمزيد من البحث في مجال التمكين الهيكلي والتنظيمي التزام.

### 3- نتائج الدراسة

خلصت نتائج الدراسة إلى:

- إن مستوى التمكين الهيكلي للمحاضرين في التعليم الدولي الخاص المؤسسات في تايلاند عالية . عندما يتم النظر في كل جانب على حدة ، فقد وجد أن كل فرد الأبعاد (خطوط القوة الهيكلية ، خطوط الفرصة الهيكلية ، خطوط العرض الهيكلية) تعطي نتائج إيجابية أي عالية على وجه الخصوص ، يكون خط الطاقة الهيكلي مرتفعاً مقارنةً بالأبعاد الأخرى؛
- مستوى الالتزام التنظيمي للمحاضرين في المؤسسات الدولية الخاصة مرتفع، فالبعد الفردي للالتزام التنظيمي مرتفع أيضاً ويوفر نتائج إيجابية. خاصة الالتزام العاطفي مرتفع عند مقارنته بأبعاد أخرى؛
- التمكين الهيكلي والالتزام التنظيمي للمحاضرين في القطاع الخاص الدولي المؤسسات على مستوى عال. وترتبط العلاقة بين الاثنين بشكل إيجابي ؛
- ترتبط الأبعاد الفردية للتمكين الهيكلي والالتزام التنظيمي ارتباطاً وثيقاً أيضاً ، باستثناء بعض الأبعاد التي ترتبط بشكل معتدل.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الجدول رقم (01): المقارنة بين الدراسات السابقة المحلية والعربية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات المحلية		موضوع الدراسة
	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	
أثر التمكين الهيكلي على الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري -تبسة-	أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي، المؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة	أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس -سطيف.	
- تسليط الضوء على الإطار النظري للتمكين	معرفة مدى الاختلاف في إدراك وممارسة تمكين	تهدف الدراسة الحالية بشكل محوري إلى تقديم	هدف الدراسة

بيانات وأدلة ميدانية للتحقق من تأثير الرواتب باعتبارها متغيرا تنظيميا مستقلا في الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي في جامعة فرحات عباس، وهذا من حيث مبلغ الأجور (قيمة مطلقة) وعدالة الأجور (قيمة نسبية)؛	العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة، ومدى إرتباطه، إن وجد، بوضعيتها القانونية) عمومية أو خاصة(، أو بعوامل أخرى كالعوامل الشخصية والوظيفية.	الهيكلية. - توضيح دور الرضاء الوظيفي في نمو الاقتصاد الجزائري.
سطيف -الجزائر	بسكرة-الجزائر	تبسة- الجزائر
2015	2015	2020
وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي
الدراسات العربية		الدراسة الحالية
الدراسة الأولى	الدراسة الثانية	
أثر التمكين الهيكلي والنفسي للموظفين في رضا العملاء دراسة مسحية على شركات التأمين الخاصة في اللاذقية	أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية	أثر التمكين الهيكلي على الرضاء الوظيفي في المؤسسات العمومية الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري -تبسة-
- معرفة مستوى رضا عملاء شركات التأمين	تحليل أثر التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة في السلوك	- تسليط الضوء على الإطار النظري للتمكين

الهيكلية. - توضيح دور الرضاء الوظيفي في نمو الاقتصاد الجزائري.	الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية؛	في مدينة اللاذقية؛	
الجزائر	الأردن	سوريا	عينة الدراسة
2020	2016	2016	فترة الدراسة
وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	طريقة معالجة الموضوع

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول يتضح أن الدراسات السابقة تشابه مع دراسة الحالية في جوانب وتختلف معها في جوانب أخرى.  
أولاً. نقاط التشابه :

على الرغم من اختلاف في إشكالية الدراسة إلا إنها تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي و أدوات الدراسة التي اغلبها اتبعت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات من عينة الدراسة.  
ثانياً . نقاط اختلاف :

تختلف الدراسة الحالية عند الدراسة السابقة من حيث حدود الجغرافية التي أجريت فيها الدراسة في المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري بتبسة ، كما تختلف أيضا من حيث حجم الدراسة و الفترة الزمنية التي أجريت بينها ، كما لا تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المتغير التابع حيث تم ربط الدراسات السابقة مع متغيرات مختلفة.

#### الجدول رقم (02) المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات الأجنبية				موضوع الدراسة
	الدراسة الرابعة	الدراسة الثالثة	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	
أثر التمكين الهيكلية على الرضاء الوظيفي	Empowering Employees: Structural Empowerment as Antecedent of ob	Structural Empowerment and Organizational Commitment of	, Impact of Job Satisfaction and Mutual Trust on Employee Loyalty in	Effects of Distributed Leadership on Teachers' Job Satisfaction,	

في المؤسسات العمومية الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري - تبسة-	Satisfaction in University Settings, Articles Psychological Thought psyc.psychopen, Department of Clinical, Experimental and Social Psychology	Lecturers in Private International Educational Institutions at Thailand	Saudi Hospitality Industry: A Mediating Analysis of Leader Support	Organizational Commitment and Organizational Citizenship	
- تسليط الضوء على الإطار النظري للتمكين الهيكلية. - توضيح دور الرضاء الوظيفي في نمو الاقتصاد الجزائري.	يشير الوصول إلى الموارد إلى قدرة المرء على الحصول على الوسائل والمواد والوقت والإمدادات المالية المطلوبة للقيام بالعمل	دراسة مستوى التمكين الهيكلية للمحاضرين في التعليم الدولي الخاص المؤسسات؛	وبالتالي فإن الهدف من هذه الدراسة هو دراسة تأثير من الارتياح والثقة دعم القيادة على ولاء الموظف في قطاع الفنادق في المملكة العربية السعودية. وجمعت البيانات بمساعدة استبيان الهيكل.	التحقيق في آثار القيادة الموزعة على رضا المدرسين عن العمل	هدف الدراسة
الجزائر	البرتغال	تايلاند	ماليزيا	تركيا	عينة الدراسة
2020	2016	2016	2019	2020	فترة الدراسة
وصفي تحليلي		وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	طريقة معالجة الموضوع

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول يتضح أن الدراسات السابقة تشابه مع دراسة الحالية في جوانب

وتختلف معها في جوانب أخرى.

أولا. نقاط التشابه :



على الرغم من اختلاف في إشكالية الدراسة إلا إنها تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي و أدوات الدراسة التي اغلبها اتبعت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات من عينة الدراسة.

#### ثانيا . نقاط اختلاف :

تختلف الدراسة الحالية عند الدراسة السابقة من حيث حدود الجغرافية التي أجريت فيها الدراسة في المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري بتبسة ، كما تختلف أيضا من حيث حجم الدراسة و الفترة الزمنية التي أجريت بينها ، كما لا تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المتغير التابع حيث تم ربط الدراسات السابقة مع متغيرات مختلفة.

### خلاصة:

يمكن القول أن التمكين الهيكلي هو ( الاعتراف بأن الموظفين لديهم القدرات والمؤهلات التي تجعل القادة يعززون من قيمة الموظفين داخل المنظمة من خلال دعمهم لأداء أدوار رسمية أو غير رسمية في جو من الثقة والاحترام المتبادل والتسامح وتحمل المخاطر)، وله عدة ابعاد وخصائص يظهر من خلالها دوره الفعال في التأثير على نفسية العامل وسلوكياته ودفعه إلى حب العمل والسعي نحو الرفع من العطاء والانتاجية والشعور بالولاء والانتماء الحقيقي إلى المؤسسة، وبالتالي الوصول إلى الرضا الوظيفي وهذا ما ساعد على تحقيق الاستمرارية للمؤسسة، ونموها وتحسين أدائها العام من خلال رفع أداء كل عامل على حدى، ما يضمن للمؤسسة الوصول إلى غايتها المنشودة وتحقيق رؤيتها من خلال عمال يشعرون بالرضا الوظيفي.

## الفصل الثاني :

دراسة حالة للمؤسسة العمومية للنقل

الحضري وشبه الحضري في مدينة تبسة ETUST

### تمهيد:

خلال دراستنا لأثر التمكين الهيكلي على الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية الاقتصادية كانت دراسة الحالة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة تبسة ETUST ، حيث نسعى إلى إثراء الجزء النظري من خلال تدعيمه بدراسة تطبيقية نستطيع من خلالها المقارنة بين ما هو نظري وما هو موجود في الواقع ، فتم تحليل كل ابعاد التمكين الهيكلي والرضا الوظيفي من أجل تطبيقها ميدانيا في الدراسة، وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

✓ تقديم عام للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة تبسة ETUST ؛

✓ الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية ؛

✓ عرض نتائج الدراسة ومناقشتها .

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في مدينة تبسة  
ETUST

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

أنشأت مؤسسة النقل الحضري و شبه الحضري ذات الطابع العمومي الاقتصادي، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 498/06 المؤرخ في 24 ديسمبر 2006 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 92/10 المؤرخ في 14 مارس 2010 وانطلقت في النشاط بتاريخ 16 جانفي 2009 المقر: يتواجد مقرها بالمنطقة الصناعية تبسة، وتعد مساحتها 19.971 م<sup>2</sup> منها 4.093 م<sup>2</sup> مبنية تحتوي على:

– الجناح الإداري: 575 م<sup>2</sup>

– جناح الورشات : 2.609 م<sup>2</sup> ( ورشة الميكانيك – ورشة الدهن والطلاء- ورشة كهرباء السيارات – ورشة العجلات – 4 خنادق )

– جناح محطة الوقود، التنظيف والتشحيم: 198 م<sup>2</sup> (4 خنادق)

– الجناح الاجتماعي: 125 م<sup>2</sup>

– جناح المرقد: 180 م<sup>2</sup>

– ملاحق أخرى: 416 م<sup>2</sup>

ولكونها تتوفر على عمال مؤهلين ذوي خبرة مهنية وإمكانيات معتبرة ، لم تختصر على النقل الحضري وشبه الحضري بل امتد نشاطها إلى خدمات أخرى لتحسين رقم أعمالها دون المساس أو التقصير في النشاط الأولي وذلك طبقا لأحكام المرسوم المشار إليه أعلاه لاسيما الباب 04 المادة 01-21 المداخل ، وتتمثل هذه الخدمات في تصليح المركبات، ونقل العمال لبعض المؤسسات المحلية (مؤسسة الصناعات الحديدية، مؤسسة نפטال، شركة التجهيزات العامة)، وتواصلت الجهود في هذا الميدان، حيث انطلقت في مبادرات أخرى قصد تقليص المصاريف وتحسين المداخل .

الاستغلال:



تتكون حضيرة المؤسسة من 30 حافلة منذ إنشائها و تقلص عدد الحافلات إلى 28 بسبب حوادث الشغب (حرق كلي للحافلتين).

استغلت المؤسسة في البداية إلا أربعة خطوط حضرية وتطورت شبكة الاستغلال إلى 08 خطوط منها 06 حضرية و 02 شبه حضرية التي تم استحداثها خلال شهر فيفري ومارس 2013.

- خط 10 الميزاب؛
- خط 13 حي أول نوفمبر؛
- خط 15 فاطمة الزهراء؛
- خط 16 حي الشيخ العربي التبسي؛
- خط 17 لاروكاد؛
- خط 18 حي البساتين؛
- خط 19 الحمامات؛
- خط 20 بكارية.

والجدول التالي يمثل ملخص مجموعة معلومات تقنية تخص المؤسسة العمومية النقل الحضري وشبه الحضري في مدينة تبسة:

**الجدول رقم (03):** معلومات تقنية للمؤسسة العمومية النقل الحضري وشبه الحضري في مدينة تبسة

 <p>الشعار</p>	 <p>الشعار 2009-2012</p>
الاختصار: ETUSTébessa	
الاسم الكامل: المؤسسة العمومية النقل الحضري وشبه الحضري في مدينة تبسة	
التأسيس و الإنشاء	
16 جانفي 2009	تاريخ الانطلاق في النشاط
01 أفريل 2013	تاريخ انطلاق في النقل شبه الحضري
<b>التعداد</b>	
29	عدد الحافلات
176 عامل	عدد العمال
06 خط	عدد الخطوط الحضرية
02 خط	عدد الخطوط شبه الحضرية

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على معطيات مأخوذة من المؤسسة

المطلب الثاني: نوع الرتب وأعداد العمال بالمؤسسة

الجدول رقم (04): نوع الرتب وأعداد العمال بالمؤسسة

رقم	عدد العمال	الوظيفة	ملاحظة
01	01	المدير العام	معين بقرار وزاري/ مرسوم رئاسي
02	02	رئيس مصلحة	ترقية من رئيس قسم
03	07	رئيس قسم	ترقيات مختلفة
04	04	رئيس ورشة	متحصل على شهادة تكوين
05	03	رئيس حضيرة	ترقية من سائق حافلة
06	01	مكلف بالأجور	ليسانس محاسبة
07	01	كاتبة رئيسية	تقني سامي سكرتاريا
08	01	تقني سامي اعلام الي	تقني سامي اعلام الي
09	03	عون اداري	2 عقد مدعم
10	01	مفتش استغلال	ترقية من مفتش استغلال
11	01	أمين صندوق رئيسي	ترقية من محصل مالي
12	02	محصل مالي	ترقية من مراقب حافلة
13	02	منظم استغلال	ترقية من قابض حافلة
14	07	مراقب استغلال	ترقية من قابض حافلة
15	02	سائق درجة 03	//
16	60	سائق حافلة	//
17	54	قابض حافلة	2 عقد مدعم
18	01	رئيس فرقة الأمن والوقاية	ترقية من عون وقاية وأمن
19	13	اعوان وقاية وأمن	//
20	01	مكانيكي	حسب الشهادة
21	08	عون صيانة	//
23	01	عاملة نظافة	//
المجموع	176	23 منصب عمل	

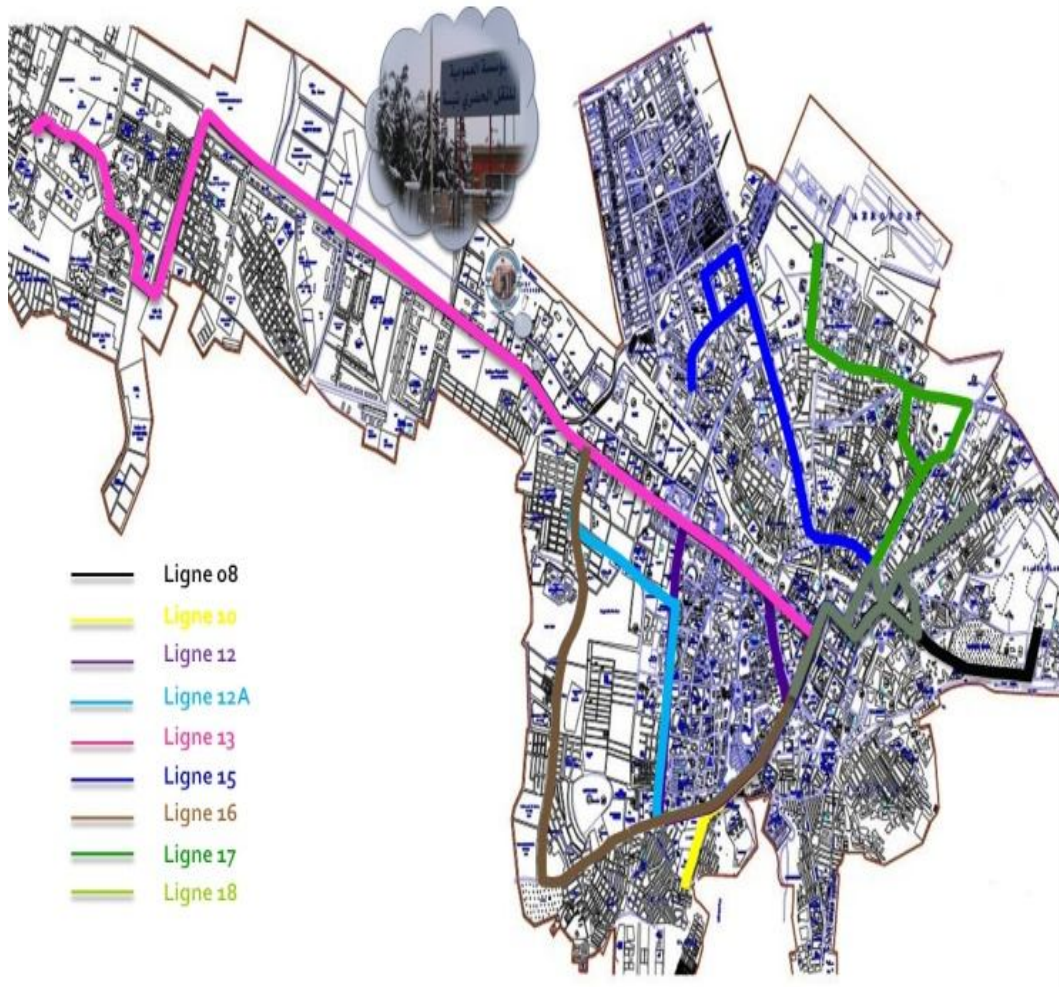
المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على معطيات مأخوذة من المؤسسة

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري تبسة

يعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة صورة توضح مختلف الأقسام، المصالح، والاقسام التي تقوم على أساسها المؤسسة، و من خلال معاينة الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل البحث نلاحظ وجود مستوى قيادي يتكون من الرئيس المدير، واثنان رؤساء مصالح رئيس مصلحة الادارة والمالية ورئيس مصلحة الاستغلال والصيانة وسبع رؤساء اقسام في مختلف وظائف المؤسسة و هي : الموارد البشرية والاجور ، المنازعات ، المالية والمحاسبية، التسويق، التموين والتجهيز، الاستغلال ، الصيانة ، ويكل قسم اطارات وموظفين سواء مثبتين بالمؤسسة او عقود محددة المدة او ضمن العقود المدعمة او عقود الادماج المهني . كما يوجد بالمؤسسة أيضا مجلس إدارة وتتمثل وظيفته في المصادقة على الاختيارات الإستراتيجية لإدارة المؤسسة.



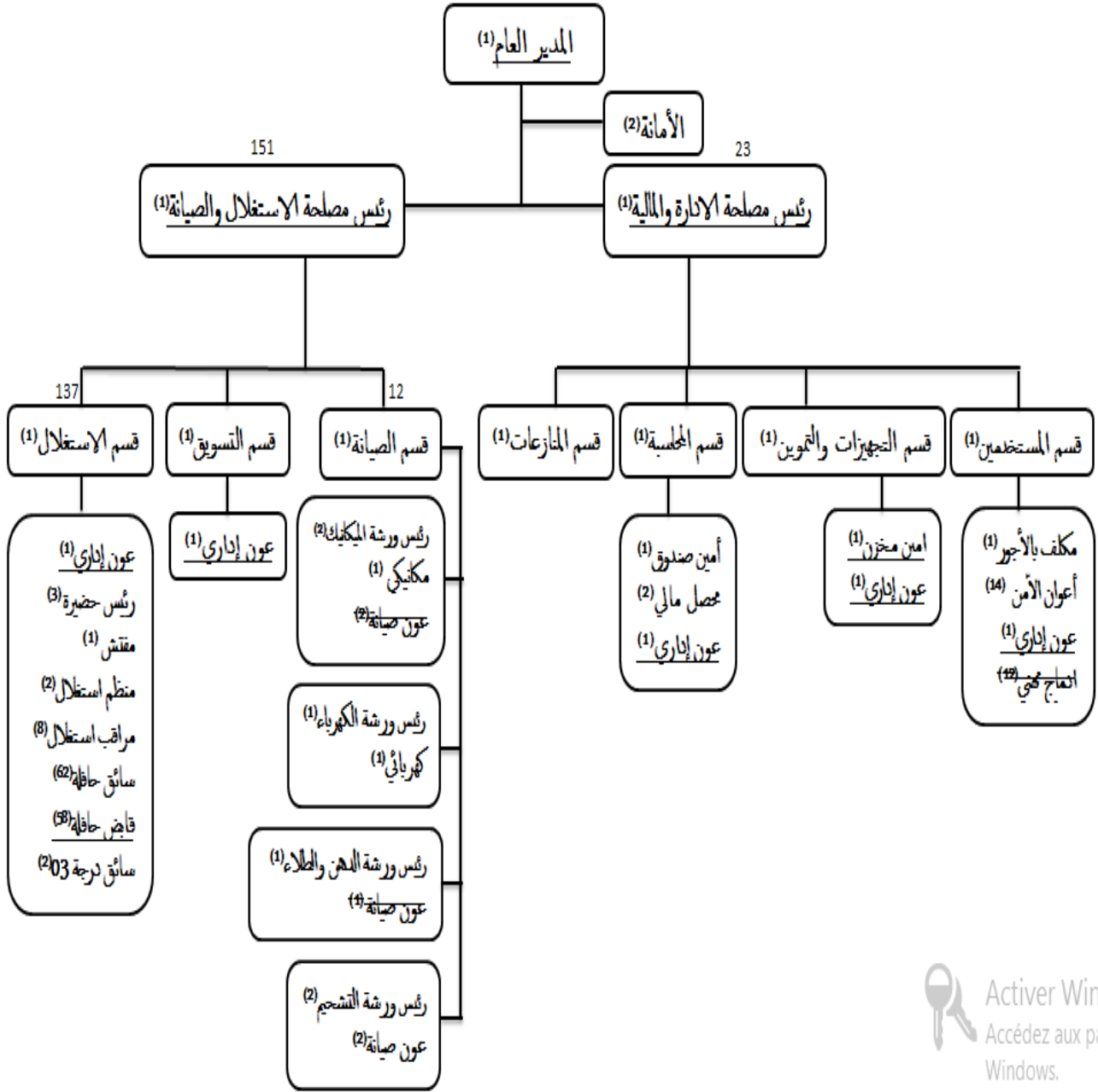
الشكل رقم (03): الخطوط التي تغطيها المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري تبسة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

- خط 10 الميزاب.
- خط 13 حي أول نوفمبر
- خط 15 فاطمة الزهراء.
- خط 16 حي الشيخ العربي التبسي.
- خط 17 لاروكاد
- خط 18 حي البساتين.
- خط 19 الحمامات.
- خط 20 بكارية.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري تبسة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

إن المنهجية هي الطريق الذي يقود الباحث في الدراسات العلمية للوصول إلى الغاية المبحوث عنها، وكذا فك الغموض وإيجاد تفسيرات للموضوع قيد الدراسة ولجمع ومعرفة المعلومات التي يسعى من خلالها لإيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بمتغيرات الدراسة، هناك عدة أساليب وإجراءات تساعد على ذلك وتشمل ما يلي:

### المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

#### 1. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من جميع القائمين على سير المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري - تبسة - من عمال وكوادر بمختلف المصالح، حيث بلغ عدد المبحوثين (176) فرد.

#### 2. عينة الدراسة:

يلجأ الباحثون في معظم الحالات إلى استخدام أسلوب المسح بالعينات بدلا من الاعتماد على المجتمع ككل عند إجراء البحث، وعندما يكون مجتمع الدراسة صغيرا بإمكان الباحث أن يغطيه كله، أما إذا كان المجتمع كبيرا فهذا يستدعي ضرورة الاعتماد على عينة تكون ممثلة للمجتمع الذي أخذت منه<sup>1</sup>، حيث تعتبر العينة ذلك الجزء من المجتمع الإحصائي<sup>2</sup>، وقد تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة تناسبية مع حجم وطبيعة لمجتمع الدراسة الكلي، وهذا انطلاقا من ما سبق وبناءا على الأدب النظري والدراسات السابقة وفرضيات الموضوع وعليه قد تم الاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون ومعادلة روبيرت ماسون من أجل التأكد أكثر لتحديد حجم العينة الكلية والتي يعتمد عليها في استخراج العينة العشوائية الطبقة من خلال ما يلي:

1- ذوقان عبيدات ، البحث العلمي (مفهومه، أدواته وأساليبه)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع: عمان،الأردن، 2009، ط2، ص، 2

2- حمزة محمود دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2013، ط2، ص، 24.

## 1.2. معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times P(1 - P)}{D^2(N - 1) + Z^2 \times P(1 - P)}$$

حيث أن:

- n: تمثل حجم العينة؛
- N: تمثل حجم المجتمع ويساوي في هذه الدراسة 176؛
- P: تمثل نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 50%؛
- D: تمثل خطأ التقدير ويفترض في هذه الدراسة أنها تساوي 0.05؛
- $Z^2$ : تمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

بعد التعويض في معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة يتبين أن حجم العينة الأمثل لهذه

الدراسة عند مستوى ثقة 95% مساوي بالتقريب الرياضي إلى  $(n = 121)$

## 2.2. معادلة روبيرت ماسون لتحديد حجم العينة:

$$n = \frac{M}{\left[ \left( S^2 \times (M - 1) \right) \div pq \right] + 1}$$

حيث أن:

- n: تمثل حجم العينة؛
- M: تمثل حجم المجتمع ويساوي في هذه الدراسة 176؛
- P: تمثل نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 50%؛
- q: تمثل النسبة المتبقية للخاصية وهي 50%؛
- $S^2$ : تمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

بعد التعويض في معادلة روبيرت ماسون لتحديد حجم العينة يتبين أن حجم العينة الأمثل لهذه الدراسة

عند مستوى ثقة 95% مساوي إلى  $(n = 121)$ ،

الجدول رقم (05): تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيانات
100	121	الموزعة
00	00	التي لم يتم استرجاعها
100	121	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين.

يلاحظ من الجدول رقم (05) أنه تم توزيع 121 استبيان بما يوافق أغلبية عينة الدراسة، حيث

تم استرجاعها كاملة منها وهي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي.

### 3- نموذج الدراسة

تتناول الدراسة البحث في أثر التمكين الهيكلي على الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية

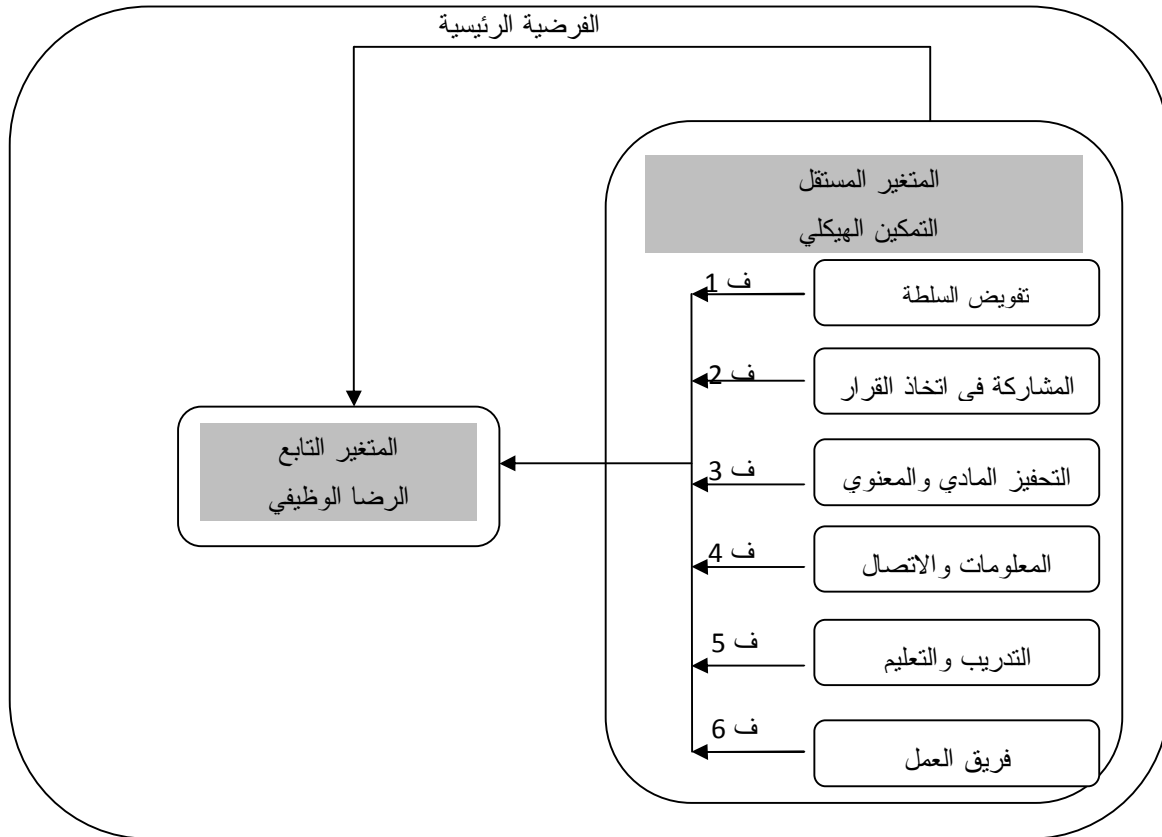
الاقتصادية، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- **المتغيرات المستقلة:** التمكين الهيكلي بكل أبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز المادي والمعنوي، المعلومات والاتصال، التدريب والتعليم، فريق العمل).

- **المتغيرات التابعة:** الرضا الوظيفي

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

#### الشكل رقم (05): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

وبالتالي تم اعتماد جملة من الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج إحصائية تطابق

الواقع .

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة تم الاعتماد على الأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحلها، والمتمثلة في كل من المقابلة وذلك من خلال المقابلات المباشرة التي تم إجرائها مع المدير العام للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري- تبسة - ، إضافة إلى الاطلاع على السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري- تبسة - والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للشركة وعلاقتها بالمحيط الاقتصادي.

#### 1-الأدوات المستخدمة في الدراسة

##### 1-1- الوثائق والسجلات:

للأجل إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالشركة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي للشركة وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات.

##### 1-2- استمارة الاستبيان

تعد استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته<sup>1</sup>، وقد اشتملت على جزأين أساسيين، و فيما يلي وصف لهما:<sup>2</sup>

- **الجزء الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة)

- **الجزء الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 47 عبارة تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (06) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

1 - مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص، 305.

2 - الملحق رقم (02).

**الجدول رقم (06): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة**

عدد الأسئلة ( الفقرات )		محاور الدراسة
06	تفويض السلطة	التمكن الهيكلي
05	المشاركة في اتخاذ القرار	
05	التحفيز المادي والمعنوي	
07	المعلومات والاتصال	
06	التدريب والتعليم	
05	فريق العمل	
34		مجموع المحور الأول
13		المحور الثاني: الرضا الوظيفي
47		المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستبيان.

**1-3- صدق أداة الدراسة**

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف للتحكيم وفقا لسلم ليكارت الخماسي<sup>1</sup>. وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

**جدول رقم (07): معايير تحديد اتجاه المحور الأول**

المتوسط المرجح	[ 1,79-1 ]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين.

وقد كان هناك نفس طول الخلايا بالنسبة للمحور الثاني لكن تم اعتماد عبارات اتجاه أخرى كما يوضحه الجدول الموالي:

**الجدول رقم ( 08 ) : معايير تحديد اتجاه المحور الأول**

المتوسط المرجح	[ 1,79-1 ]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإجابة	غير راض بشدة	غير راض	محايد	راض	راض بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر من إعداد الطالبين.

**1-4- ثبات أداة الدراسة**

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 121 على عينة الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (09): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة**

معامل الثبات ألفا كرومباخ (%)	اسم المتغير	رقم الفقرة في استمارة الاستبيان
96.9	التمكن الهيكلي	من الفقرة 01 إلى 34
94.9	الرضا الوظيفي	من الفقرة 35 إلى 47
97.8	معامل الثبات الكلي	من الفقرة 01 إلى 47

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (09) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة جدا، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 97.8% وهي نسبة ثبات عالية جدا ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

**المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات**

استخدمت للحصول على مؤشرات عامة عن خصائص مجتمع الدراسة، وتتمثل فيما يلي:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية والتمثيل البياني: لمعالجة البيانات الديمغرافية والتعرف على خصائص العينة.



- الوسط الحسابي (Mean): مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة.<sup>1</sup>

- الانحراف المعياري (Déviation Standard): لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.<sup>2</sup>

### 3-2- الأساليب الإحصائية الوصفية

تتمثل فيما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): لاختبار ثبات أداة الدراسة، تكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمة ألفا أكبر من (0,6)، وكلما اقتربت من (1) دل ذلك على درجة ثبات أعلى.

- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

- الانحدار البسيط: لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.<sup>3</sup>

- اختبار (One Sample t-test): يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم اعتماد مستوى معنوية (0,05) لقبول الفرضيات أو رفضها، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات.<sup>4</sup>

ويتم حساب هاته الأساليب وفقا لما يلي:

ولا: التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

1- عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 95-142.

2- إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص، 121.

3- وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص: 15 (تم تحميل الملف من الموقع: [www.guidespss.com](http://www.guidespss.com)) ، بتاريخ : 2020/05/02 ، 21:10.

4- نائر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص، 71.

### - معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right)$$

حيث:

- A: يمثل ألفا كرونباخ.

- N: يمثل عدد الأسئلة.

- Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

- Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

### - اختبار التوزيع الطبيعي: (1-Sample Kolmogrov-Smirnov)

استخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

### - الانحدار الخطي البسيط: (Simple Regression Analysis)

يتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحلل احد المتغيرات (المتغير التابع) متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التمكين الهيكلي على الرضا الوظيفي.

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المبحث ومن خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، تم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها، حيث هدفة هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الهيكلي بأبعاده على الرضا الوظيفي في المؤسسة النقل الحضري وشبه حضري -تبسة-

#### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

وزيعة استمارات الاستبيان على عينة الدراسة لتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

#### أولاً: متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

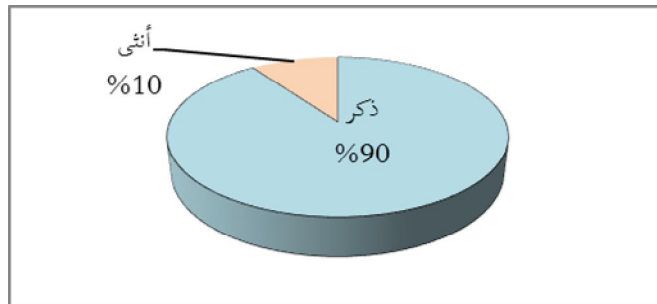
الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	109	90,1
أنثى	12	9,9
المجموع	121	100

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ انخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور إذ لم تتعدى نسبة الإناث من المجتمع 9.9% مقابل 90.1% للذكور، وعليه فإن مختلف الوظائف بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري -تبسة-، تلاءم أكثر نوع الذكور.

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

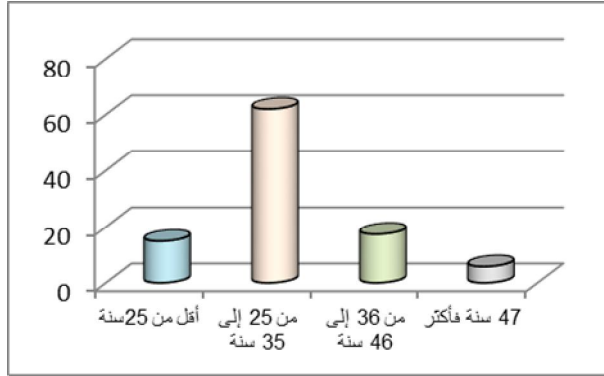


المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (09).

### ثانيا: متغير الفئة العمرية

سيتم تبويب مفردات العينة إلى أربع فئات حسب متغير العمر كما يوضحه الجدول والشكل الآتيين:

شكل رقم (07): التوزيع البياني للعينة حسب متغير العمر



جدول رقم (11): توزيع العينة حسب متغير العمر

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	18	14,9
من 25 إلى 35 سنة	75	62,0
من 36 إلى 46 سنة	21	17,4
47 سنة فأكثر	7	5,8
المجموع	121	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Exel  
بناء على معطيات الجدول رقم (11) يتبين أن هناك تباين في أعمار أفراد عينة الدراسة، فالفئة العمرية الأكثر تكرارا هي الفئة من (25 إلى 35 سنة)، بنسبة هي الأعلى قدرت بـ: 62%، وجاءت باقي النسب متفاوتة كما هي موضحة في نتائج الجدول، وما يمكن استنتاجه هنا أن المؤسسة تحتوي على فئات شابة قد تساهم في تحسين إنتاجية وأداء المؤسسة.

### ثانيا: متغير المؤهل العلمي

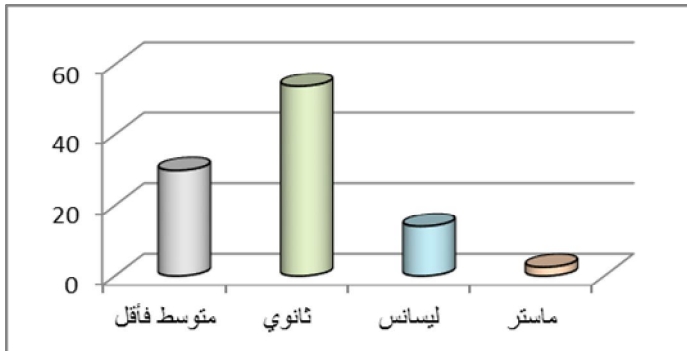
سيتم تبويب مفردات العينة إلى أربع فئات حسب متغير المؤهل العلمي كما يوضحه الجدول والشكل الآتيين:

شكل رقم (08): التوزيع البياني للعينة حسب متغير

جدول رقم (12): توزيع العينة حسب متغير

#### المؤهل العلمي

#### المؤهل العلمي



المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
متوسط فأقل	36	29,8
ثانوي	65	53,7
ليسانس	17	14,0
ماستر	3	2,5
المجموع	121	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Exel

بناء على معطيات الجدول رقم (12) يتبين أن هناك تباين في مستويات أفراد عينة الدراسة، فالمؤهل العلمي الأكثر تكرارا هي الفئة (ثانوي)، بنسبة هي الأعلى قدرت بـ: 53.7%، وجاءت باقي النسب متفاوتة كما هي موضحة في نتائج الجدول، وما يمكن استنتاجه هنا أن المؤسسة طبيعة الوظائف الإدارية هي التي تفسر المستويات المرتفعة لفئة المستوى الثانوي.

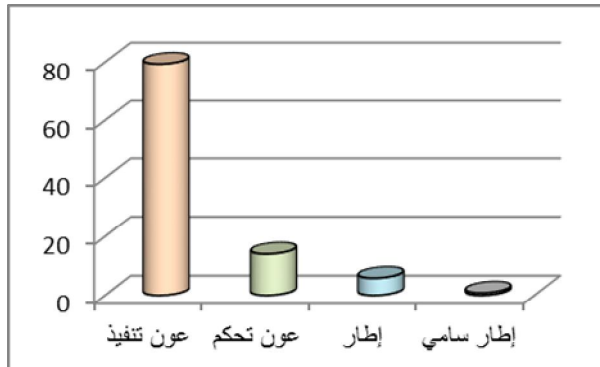
#### رابعا: متغير المستوى الوظيفي

سيتم تبويب مفردات العينة إلى أربع فئات حسب متغير المستوى الوظيفي كما يوضحه الجدول والشكل الآتيين:

شكل رقم (09): التوزيع البياني للعينة حسب متغير

جدول رقم (13): توزيع العينة حسب متغير

المستوى الوظيفي



المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
عون تنفيذ	96	79,3
عون تحكم	17	14,0
إطار	7	5,8
إطار سامي	1	0,8
المجموع	121	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Exel

بناء على معطيات الجدول رقم (13) يتبين أن هناك تباين في المستويات الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، فالمستوى الوظيفي الأكثر تكرارا هو (أعوانا لتنفيذ)، بنسبة هي الأعلى قدرت بـ: 79.3%، وجاءت باقي النسب متفاوتة كما هي موضحة في نتائج الجدول، وما يمكن استنتاجه هنا أن ارتفاع نسبة الأعوان التنفيذيين يرجع بالأساس إلى نوع الوظائف الإدارية في المؤسسة وكذا المؤهلات العلمية، ونجدها هنا متوافقة ما يعني أن البيانات الموضوعية في الاستبيان تفسر بعضها وتزيد من قيمة البحث.

#### رابعاً: متغير الخبرة المهنية

سيتم تبويب مفردات العينة إلى أربع فئات حسب متغير الخبرة المهنية كما يوضحه الجدول

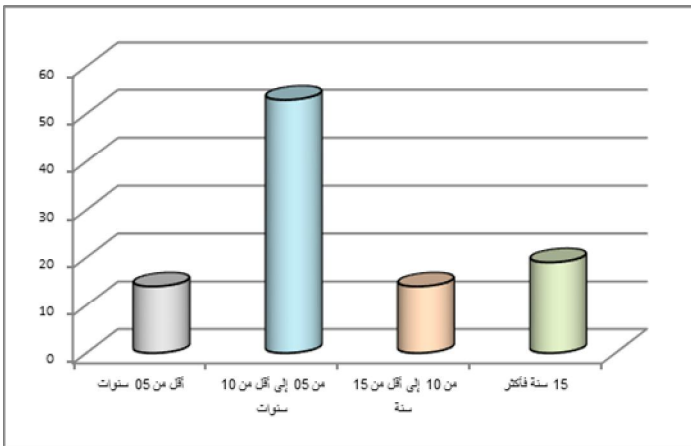
والشكل الآتيين:

شكل رقم (10): التوزيع البياني للعينة حسب متغير

جدول رقم (14): توزيع العينة حسب متغير

الخبرة المهنية

الخبرة المهنية



الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	17	14,0
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	64	52,9
من 10 إلى أقل من 15 سنة	17	14,0
15 سنة فأكثر	23	19,0
المجموع	121	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Excel

بناءً على معطيات الجدول رقم (14) يتبين أن هناك تباين في الخبرة المهنية لأفراد عينة

الدراسة، فالفئة الأكثر تكراراً هي (من 05 إلى 10 سنوات)، بنسبة هي الأعلى قدرت بـ:

52.9%، وجاءت باقي النسب متفاوتة كما هي موضحة في نتائج الجدول، وما يمكن استنتاجه هنا أن

المؤسسة تحوي عامل خبرة مهم قد يسهم في تحسين أداء المؤسسة وزيادة مستويات تنافسيتها.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استنتاجات أفراد المجتمع نحو

المتغيرات الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (SPSS).

في نسخته العشرين.

أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة نحو أبعاد متغير التمكين الهيكلي

يتضمن هذا الجزء نتائج دراسة المتغير المستقل (التمكين الهيكلي) وذلك من خلال تحليل

عبارات المحور بأبعاده.

## 1- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الأول تفويض السلطة

يوضح الجدول رقم (15): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (تفويض السلطة) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا مستوى دلالة T.

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تفويض السلطة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى معنوية T	الرتبة	المستوى
01	لدى الإدارة ثقة في قدراتي على أداء مهامي	3,41	1,263	0.000	2	مرتفع
02	الصلاحيات المفوضة لي تتغير من وقت إلى آخر	3,19	1,128	0.000	6	متوسط
03	تقوم المؤسسة بتفويضنا بشكل جدي دون الرقابة علينا والتضييق علينا	3,27	1,095	0.000	4	متوسط
04	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لإنجاز وظيفتي	3,47	1,025	0.000	1	مرتفع
05	عند وقوع أي أزمة أو خطأ لدي كامل الحرية في التصرف معها وتصحيحها في وقت حدوثها	3,29	,987	0.000	5	متوسط
06	حجم المسؤولية يتناسب وحجم السلطة الموكلة لي	3,41	1,263	0.000	3	مرتفع
إجمالي درجة المحور						متوسط
		3.35	0.836	0.000	/	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى متوسط لدرجة رضا المبحوثين في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري -تبسة-، عن عبارات بعد تفويض السلطة والتزمت عينة الدراسة الحياد نحو أن بعد تفويض السلطة محقق كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي، حيث تم تحقيق متوسط حسابي متوسط والذي قدر بـ 3.35 وانحراف معياري (0.836)، كما أشار مستوى الدلالة T إلى مستوى معنوية دال بالنسبة لكل العبارات، حيث جاءت كلها أقل من مستوى الدلالة 5%، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60-3.39] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد اتجهت نحو درجة (محايد)، وبنسب متوسطة، وكان هناك اتجاه مرتفع فيما يخص العبارات (1، 4، 6) وبنسب مرتفعة، وهو ما يؤكد موافقة عينة الدراسة على أن إدارة المؤسسة لها ثقة في قدرة العمال على أداء مهامهم، وأن الإدارة تقوم بتفويضهم سلطات كافية لإنجاز الوظائف، ووافقت أيضا عينة الدراسة على أن حجم المسؤولية يتناسب وحجم السلطة الموكلة لهم. إجمالا وبشكل عام نلاحظ أن عينة الدراسة التزمت الحياد نحو أن بعد تفويض السلطة محقق كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي في المؤسسة عينة الدراسة.

## 2- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الثاني المشاركة في اتخاذ القرار

يوضح الجدول رقم (16): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (المشاركة في اتخاذ القرار) من

خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا مستوى دلالة T.

### الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى معنوية T	الرتبة	المستوى
07	لدى الإدارة ثقة في قدراتي على أداء مهامي	3,45	1,017	0.000	3	مرتفع
08	الصلاحيات المفوضة لي تتغير من وقت إلى آخر	3,48	1,042	0.000	2	مرتفع
09	تقوم المؤسسة بتفويضنا بشكل جدي دون الرقابة علينا والتضييق علينا	3,33	1,060	0.000	4	متوسط
10	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لإنجاز وظيفتي	3,31	,999	0.000	5	متوسط
11	عند وقوع أي أزمة أو خطأ لدي كامل الحرية غي التصرف معها وتصحيحها في وقت حدوثها	3,58	1,014	0.000	1	مرتفع
	إجمالي درجة المحور	3.42	0.871	0.000	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري -تبسة-، عن عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار وأنه محقق كبعد من أبعاد نظم التمكين الهيكلي، حيث تم تحقيق متوسط حسابي إيجابي مرتفع والذي قدر بـ 3.42 وانحراف معياري (0.871)، كما أشار مستوى الدلالة T إلى مستوى معنوية دال بالنسبة لكل العبارات، حيث جاءت كلها أقل من مستوى الدلالة 5%، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو درجة (موافق)، ونسب مرتفعة، والتزمت عينة الدراسة الحياد في ما يخص العبارتين (9 و10)، أي أن عينة الدراسة لم توافق على أن المؤسسة تقوم المؤسسة بتفويض عمالها بشكل جدي دون الرقابة علينا والتضييق علينا، كما أنها لا تقوم بتفويضهم سلطات كافية لإنجاز وظائفهم، إجمالاً وبشكل عام نلاحظ أن عينة الدراسة وافقت على أن بعد المشاركة في اتخاذ القرار محقق كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي في المؤسسة عينة الدراسة.



### 3- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الثالث التحفيز المادي والمعنوي

يوضح الجدول رقم (17): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (التحفيز المادي والمعنوي) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا مستوى دلالة T.

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التحفيز المادي والمعنوي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى معنوية T	الرتبة	المستوى
12	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مجهودي	3,39	1,091	0.000	2	متوسط
13	أتلقي الدعم والمساعدة (في حالة تقصيري أو عجزتي أو عدم قدرتي)	3,40	1,004	0.000	1	مرتفع
14	أتلقي إرشادات مساعدة ونصائح لحل مشاكل العمل من طرف الزملاء	3,38	1,051	0.000	3	متوسط
15	أشعر أن إدارة المؤسسة تهتم بي وتقدر جهودي	3,26	1,146	0.012	4	متوسط
16	هناك معايير موضوعية واضحة المعالم لترقيتي	3,23	1,094	0.022	5	متوسط
	إجمالي درجة المحور	3.33	0.859	0.000	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى متوسط لدرجة رضا المبحوثين في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري -تبسة-، عن عبارات بعد تفويض السلطة والتزمت عينة الدراسة الحياد نحو أن بعد تفويض السلطة محقق كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي، حيث تم تحقيق متوسط حسابي متوسط والذي قدر بـ 3.33 وانحراف معياري (0.859)، كما أشار مستوى الدلالة T إلى مستوى معنوية دال بالنسبة لكل العبارات، حيث جاءت كلها أقل من مستوى الدلالة 5%، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60-3.39] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد اتجهت نحو درجة (محايد)، وبنسب متوسطة، وكان هناك اتجاه مرتفع فيما يخص العبارة (12) وبنسب مرتفعة، وهو ما يؤكد موافقة عينة الدراسة على أن إدارة المؤسسة تقدم الدعم والمساعدة لعمالها (في حالة تقصيرهم أو عجزهم أو عدم قدرتهم)، إجمالاً وبشكل عام نلاحظ أن عينة الدراسة التزمت الحياد نحو أن بعد تفويض السلطة محقق كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي في المؤسسة عينة الدراسة.

#### 4- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الرابع المعلومات والاتصال

يوضح الجدول رقم (18): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (المعلومات والاتصال) من

خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا مستوى دلالة T.

#### الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المعلومات والاتصال

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى معنوية T	الرتبة	المستوى
17	أستخدم تكنولوجيا الإعلام والاتصال) الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية (....في تبادل المعلومات مع أصدقائي	3,47	1,088	0.000	4	مرتفع
18	أوفر المعلومات المطلوبة مني بدقة وباستمرار	3,36	1,049	0.000	7	متوسط
19	المعلومات المتعلقة بالعمل تكون متاحة و في وقتها	3,50	1,018	0.000	3	مرتفع
20	تسهل مؤسستنا عملية الاتصال الداخلي بين العاملين ورؤسائهم في العمل	3,52	1,001	0.000	2	مرتفع
21	أحصل على المعلومات اللازمة باستمرار للقيام بعملتي في الوقت المناسب	3,53	1,012	0.000	1	مرتفع
22	وجود المعلومة يؤدي إلى فهم دوري في العمل جيدا	3,46	1,111	0.000	5	مرتفع
23	أحرص على تبادل المعلومات حول مشكلات العمل مع رؤسائي	3,38	1,120	0.000	6	متوسط
	إجمالي درجة المحور	3.46	0.869	0.000	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في مؤسسة النقل الحضري لشبه الحضري -تبسة-، عن عبارات بعد المعلومات والاتصال وأنه محقق كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي، حيث تم تحقيق متوسط حسابي إيجابي مرتفع والذي قدر بـ 3.42 وانحراف معياري (0.869)، كما أشار مستوى الدلالة T إلى مستوى معنوية دال بالنسبة لكل العبارات، حيث جاءت كلها أقل من مستوى الدلالة 5%، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو درجة (موافق)، ونسب مرتفعة، والتزمت عينة الدراسة الحياد في ما يخص العبارتين (18 و23)، أي أن عينة الدراسة لم توافق على أن عمال المؤسسة يوفرون المعلومات المطلوبة منهم بدقة وباستمرار وأنهم

يرصون على تبادل المعلومات حول مشكلات العمل مع رؤسائهم، إجمالاً وبشكل عام نلاحظ أن عينة الدراسة وافقت على أن بعد المعلومات والاتصال محقق كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي في المؤسسة عينة الدراسة.

#### 5- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الخامس التدريب والتعليم

يوضح الجدول رقم (19): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (التدريب والتعليم) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا مستوى دلالة T.

#### الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التدريب والتعليم

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى معنوية T	الرتبة	المستوى
24	المؤسسة تقوم بإعداد برنامج تدريبي	3,27	1,190	0,013	6	متوسط
25	تضمن لي المؤسسة الالتحاق بالدورات التدريبية ذات الصلة بعملتي	3,31	1,103	0,002	4	متوسط
26	أسعى دوماً إلى اغتنام الدورات التدريبية لزيادة مهاراتي	3,30	1,077	0,003	5	متوسط
27	أعمل على توجيه العاملين الجدد في فريقي	3,44	1,048	0,000	2	مرتفع
28	اندخل في كل مرة تقع فيها مشكلة للأفراد الجدد في فريقي من أجل المساعدة في حلها	3,36	1,095	0,000	3	متوسط
29	اسعي دوماً إلى اقتسام خبراتي مع زملائي	3,46	1,057	0,000	1	مرتفع
	إجمالي درجة المحور	3.35	0.894	0.000	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى متوسط لدرجة رضا المبحوثين في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري -تبسة-، عن عبارات بعد التدريب والتعليم والتزمت عينة الدراسة الحياد نحو أن بعد التدريب والتعليم محقق كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي، حيث تم تحقيق متوسط حسابي متوسط والذي قدر بـ 3.35 وانحراف معياري (0.894)، كما أشار مستوى الدلالة T إلى مستوى معنوية دال بالنسبة لكل العبارات، حيث جاءت كلها أقل من مستوى الدلالة 5%، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60-3.39] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد اتجهت نحو درجة (محايد)، وبنسب متوسطة، وكان هناك اتجاه مرتفع فيما يخص لعبارتين (27، 29) وبنسب مرتفعة، وهو ما يؤكد موافقة عينة الدراسة على عمال

المؤسسة يعملون على توجيه العاملين الجدد في فرقهم، ويسعون دائما إلى تبادل الخبرات فيما بينهم، إجمالاً وبشكل عام نلاحظ أن عينة الدراسة التزمت الحياد نحو أن بعد التدريب والتعليم محقق كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي في المؤسسة عينة الدراسة.

#### 6- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد السادس فريق العمل

يوضح الجدول رقم (20): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (فريق العمل) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا مستوى دلالة T.

#### الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد فريق العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى معنوية T	الرتبة	المستوى
30	أميل إلى العمل الجماعي على العمل منفردا	3,47	1,025	0.000	2	مرتفع
31	أسعى دوما إلى إنجاز مهام فريق عملي	3,50	0,941	0.000	1	متوسط
32	أعمل بروح الفريق الواحد مع زملائي العاملين داخل مؤسستنا	3,38	1,043	0.000	5	مرتفع
33	تحرص المؤسسة على اسناد المهام إلى فريق عمل بدلا من العمل الفردي	3,51	0,993	0.000	3	مرتفع
34	احترام وتقدير الآراء جزء مهم من عملنا في المؤسسة	3,39	1,075	0.000	4	مرتفع
	إجمالي درجة المحور	3.45	0.871	0.000	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في مؤسسة النقل الحضري و شبه الحضري -تبسة-، عن عبارات بعد فريق العمل وأنه محقق كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي، حيث تم تحقيق متوسط حسابي إيجابي مرتفع والذي قدر بـ 3.45 وانحراف معياري (0.871)، كما أشار مستوى الدلالة T إلى مستوى معنوية دال بالنسبة لكل العبارات، حيث جاءت كلها أقل من مستوى الدلالة 5%، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكرات الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو درجة (موافق)، ونسب مرتفعة، والتزمت عينة الدراسة الحياد في ما يخص العبارتين (32 و 34)، أي أن عينة الدراسة لم توافق على أن هناك عمل بروح الفريق الواحد بين العاملين داخل المؤسسة والتزمت عينة الدراسة الحياد كذلك فيما يخص أن هناك احترام وتقدير للآراء كجزء مهم في عمل المؤسسة.

إجمالاً وبشكل عام نلاحظ أن عينة الدراسة وافقت على أن بعد فريق العمل محقق كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي في المؤسسة عينة الدراسة.

#### 7- تقييم إجمالي بيانات المتغير المستقل (التمكين الهيكلي)

جدول رقم (21): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (التمكين الهيكلي)

المتغير المستقل جودة الخدمة الفندقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	مستوى معنوية T	المستوى
تفويض السلطة	3,35	0,836	3	0.000	متوسط
المشاركة في اتخاذ القرار	3,42	0,798	2	0.000	مرتفع
التحفيز المادي والمعنوي	3,33	0,859	6	0.000	متوسط
المعلومات والاتصال	3,46	0,869	1	0.000	مرتفع
التدريب والتعليم	3,35	0,894	5	0.000	متوسط
فريق العمل	3,35	0,836	4	0.000	متوسط
المتوسط العام	3.39	0.742	-	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن إجمالي اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول مختلف أبعاد التمكين الهيكلي كانت باتجاه محايد أي بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.39 وانحراف معياري قدر بـ 0.742، وهو ما يدل أن محور التمكين الهيكلي غير محقق تماماً بمؤسسة النقل الحضري و شبه الحضري بحسب اتجاه عينة الدراسة

#### ثانياً: تحليل إجابات أفراد العينة نحو المتغير التابع الرضا الوظيفي

يوضح الجدول رقم (22): إجابات المبحوثين على فقرات المحور التابع (الرضا الوظيفي) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا مستوى دلالة T.

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد فريق العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى معنوية T	الرتبة	المستوى
35	رئيسك المباشر في العمل	3,51	1,212	0.000	3	مرتفع
36	زملائك في العمل	3,62	,933	0.000	1	مرتفع
37	حجم المسؤولية المعطاة لك	3,39	1,106	0.000	12	متوسط
38	ساعات عمالك	3,46	1,057	0.000	8	مرتفع
39	فرصتك للترقية في الوظيفة	3,47	1,088	0.000	6	مرتفع
40	نسبة الأجر المدفوع لك	3,40	1,045	0.000	11	مرتفع
41	ظروف العمل الفيزيائية (مكان العمل، أدوات العمل،...)	3,46	1,049	0.000	7	مرتفع
42	الطريقة التي تدار بها المؤسسة	3,55	1,095	0.000	2	مرتفع
43	التقدير الذي تحصل عليه بعد انجاز عمالك بشكل جيد	3,49	,996	0.000	4	مرتفع
44	الحرية في اختيار طريقتك في انجاز العمل	3,35	1,145	0.001	13	متوسط
45	الفرصة لاستخدام قدرتك في العمل	3,49	1,073	0.000	5	مرتفع
46	الاهتمام بالاقترحات التي تعطيها	3,45	1,080	0.000	9	مرتفع
47	العلاقات المهنية بين الإدارة والموظفين في مكان عمالك	3,41	1,138	0.000	10	مرتفع
	إجمالي درجة المحور	3.46	0.850	0.000	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري -تبسة-، عن عبارات محور الرضا الوظيفي وأنه محقق بالمؤسسة عينة الدراسة، حيث تم تسجيل متوسط حسابي إيجابي مرتفع والذي قدر بـ 3.46 وانحراف معياري (0.850)، كما أشار مستوى الدلالة T إلى مستوى معنوية دال بالنسبة لكل العبارات، حيث جاءت كلها أقل من مستوى الدلالة 5%، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المحور كانت تتجه نحو درجة (موافق)، ونسب مرتفعة، والتزمت عينة الدراسة الحياد في ما يخص العبارتين (37 و44)، أي أن عينة الدراسة لم توافق على أن هناك عدم رضا عن حجم المسؤولية المعطاة للعمال وأن هناك حرية في اختيار طريقة انجاز العمل بالمؤسسة. إجمالاً وبشكل عام نلاحظ أن عينة الدراسة وافقت على أن محور الرضا الوظيفي محقق في المؤسسة عينة الدراسة.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية ( الموارد البشرية، الموارد المادية، البرمجيات، البيانات وشبكات الاتصال) في تحسين أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بتبسة، تم الإستناد إلى مستوى الدلالة  $\alpha=5\%$  عند تحليل فرضيات الدراسة أي بمستوى ثقة 95%.

#### أولاً: تحليل التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Simirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

#### الجدول رقم (23): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

محتوى المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (sig)	محاور الاستبيان
التمكين الهيكلي	0.970	0.303	المحور الأول
الرضا الوظيفي	1.062	0.209	المحور الثاني
	1.0107	0.173	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن  $(sig > 0.05)$  وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

#### ثانياً: عرض وتحليل نتائج إختبار الفرضيات الفرعية

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز المادي والمعنوي، المعلومات والاتصال، التدريب والتعليم، فريق العمل) مع الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري وشبه

الحضري -تبسة- ، حيث لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ( $Y = ax + b$ ) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين أبعاد المتغير المستقل التمكين الهيكلي والمتغير التابع الرضا الوظيفي، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط ( $R$ ) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقد تم حساب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الإحذار ( $\alpha$ )	معامل الارتباط ( $R$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
تفويض السلطة	الرضا الوظيفي	0.757	0.745	0.555	12.181	148.383	0.000
المشاركة في اتخاذ القرار		0.819	0.769	0.591	13.113	171.944	0.000
التحفيز المادي والمعنوي		0.793	0.801	0.642	14.602	213.214	0.000
المعلومات والاتصال		0.729	0.746	0.552	12.204	148.927	0.000
التدريب والتعليم		0.738	0.776	0.602	13.411	179.865	0.000
فريق العمل		0.664	0.680	0.436	10.123	102.475	0.000

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات المستقلة الجزئية في أداء المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري -تبسة-، حيث تبين أنه:



## 1- الفرضية الفرعية الأولى

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفويض السلطة على الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري والشبه حضري -تبسة-  
يوضح الجدول رقم (23) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي، وعليه تبين أنه يوجد هناك أثر لتفويض السلطة على الرضا الوظيفي إذ بلغت قيمة ثابت الانحدار (0.757) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.745)، وهو ارتباط قوي جدا وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الرضا الوظيفي يتحقق بشكل جيد من خلال من خلال بعد تفويض السلطة بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.555) مما يعني أن نسبة (55.5%) من التغيرات في الرضا الوظيفي ترجع بشكل كبير لبعده تفويض السلطة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:  
" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفويض السلطة على الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري والشبه حضري -تبسة-.

## 2- الفرضية الفرعية الثانية

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري والشبه حضري -تبسة-  
يوضح الجدول رقم (23) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي، وعليه تبين أنه يوجد هناك أثر للمشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي إذ بلغت قيمة ثابت الانحدار (0.819) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.769)، وهو ارتباط قوي جدا وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الرضا

الوظيفي يتحقق بشكل جيد من خلال من خلال بعد المشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.591) مما يعني أن نسبة (59.1%) من التغيرات في الرضا الوظيفي ترجع بشكل كبير لبعده المشاركة في اتخاذ القرار، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري والشبه حضري -تبسة-.

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري والشبه حضري -تبسة-

يوضح الجدول رقم (23) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين التحفيز المادي والمعنوي والرضا الوظيفي، وعليه تبين أنه يوجد هناك أثر للتحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي إذ بلغت قيمة ثابت الانحدار (0.793) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.801)، وهو ارتباط قوي جدا وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الرضا الوظيفي يتحقق بشكل جيد من خلال من خلال بعد التحفيز المادي والمعنوي بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.642) مما يعني أن نسبة (64.2%) من التغيرات في الرضا الوظيفي ترجع بشكل كبير لبعده التحفيز المادي والمعنوي ، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري -تبسة-.

#### 4- الفرضية الفرعية الرابعة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعلومات والاتصال على الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري - تبسة - يوضح الجدول رقم (23) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المعلومات والاتصال والرضا الوظيفي، وعليه تبين أنه يوجد هناك أثر للمعلومات والاتصال على الرضا الوظيفي إذ بلغت قيمة ثابت الانحدار (0.729) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.746)، وهو ارتباط قوي جدا وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الرضا الوظيفي يتحقق بشكل جيد من خلال من خلال بعد المعلومات والاتصال بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.552) مما يعني أن نسبة (55.2%) من التغيرات في الرضا الوظيفي ترجع بشكل كبير لبعده المعلومات والاتصال، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعلومات والاتصال على الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري -تبسة-.

#### 5- الفرضية الفرعية الخامسة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب والتعليم على الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري والشبه حضري -تبسة- يوضح الجدول رقم (23) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين التدريب والتعليم والرضا الوظيفي، وعليه تبين أنه يوجد هناك أثر للتدريب والتعليم على الرضا الوظيفي إذ بلغت قيمة ثابت الانحدار (0.738) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.776)، وهو ارتباط قوي جدا وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الرضا الوظيفي

يتحقق بشكل جيد من خلال من خلال بعد التدريب والتعليم بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.602) مما يعني أن نسبة (60.2%) من التغيرات في الرضا الوظيفي ترجع بشكل كبير لبعدها التدريب والتعليم، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب والتعليم على الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري -تبسة-.

#### 6- الفرضية الفرعية السادسة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفريق العمل على الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري -تبسة-

يوضح الجدول رقم (23) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين فريق العمل والرضا الوظيفي، وعليه تبين أنه يوجد هناك أثر لفريق العمل على الرضا الوظيفي إذ بلغت قيمة ثابت الانحدار (0.664) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.680)، وهو ارتباط قوي جدا وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الرضا الوظيفي يتحقق بشكل جيد من خلال من خلال بعد فريق العمل بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.436) مما يعني أن نسبة (43.6%) من التغيرات في الرضا الوظيفي ترجع بشكل كبير لبعدها فريق العمل، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفريق العمل على الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري والشبه حضري -تبسة-.

### ثالثاً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
التمكين الهيكلية	الرضا الوظيفي	0.995	0.869	0.706	19.114	365.358	0.000

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين الهيكلية على الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري -تبسة-.

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين الهيكلية على الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري والشبه حضري -تبسة-.

يوضح الجدول رقم (24) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين التمكين الهيكلية والرضا الوظيفي، وعليه تبين أنه يوجد هناك أثر التمكين الهيكلية على الرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة ثابت الانحدار (0.995) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.869)، وهو ارتباط قوي جدا وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الرضا الوظيفي يتحقق بشكل جيد من خلال محور التمكين الهيكلية، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.706) مما يعني أن نسبة (70.6%) من التغيرات في الرضا الوظيفي ترجع بشكل كبير لمحور التمكين الهيكلية، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل

الفرضية البديلة الموالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين الهيكلية على الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري -تبسة-.

1- الملحق رقم (03).

ويمكن كتابة العلاقة بين التمكين الهيكلي والرضا الوظيفي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y = 0.840x + 1.562$ ، حيث أن:

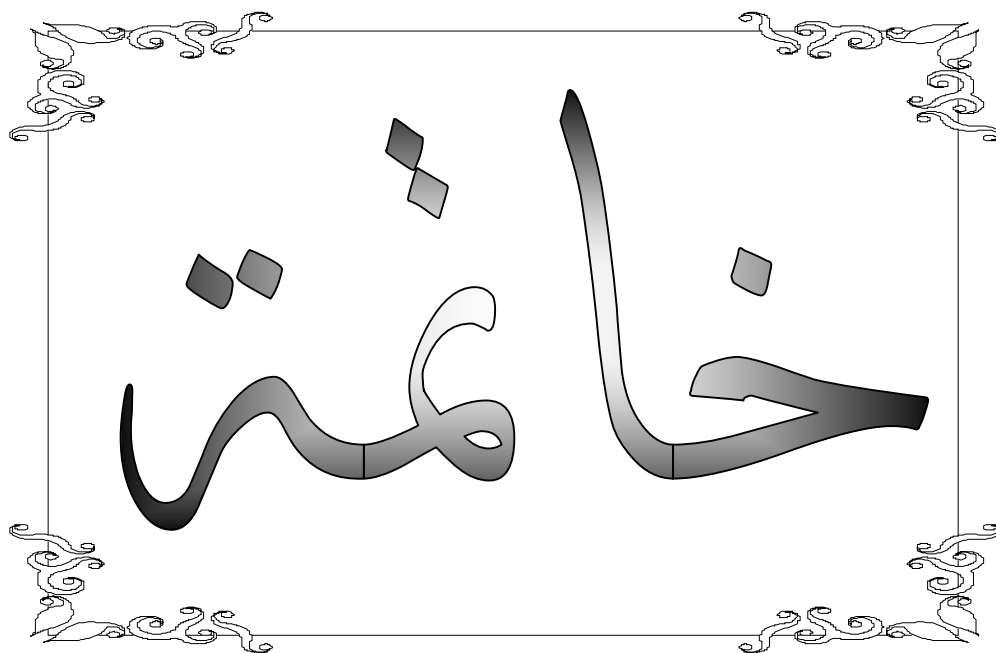
– X: التمكين الهيكلي؛

– Y: الرضا الوظيفي.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن التمكين الهيكلي له أثر على الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري - تبسة -.

### خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل الربط بين الفصل النظري والواقع التطبيقي ومن خلال الاستبيان الموجه (استمارة الاستبيان) الموجه لعمال مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري -تبسة-، والتي كان الهدف منها ضرورة التعرف على أثر التمكين الهيكلي على الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية الاقتصادية ولقد تم تصميم استبيان مكون من متغيرات لمحاور الدراسة قدر العدد بـ 121 استبيان وتم تحليله عن طريق برنامج SPSS ومن اجل القيام بالتحليل الإحصائي تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية متمثلة في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمعرفة اتجاه إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، ومن النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين الهيكلي على الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري -تبسة-.





أصبح الرضا الوظيفي مؤثرا على تميز وتقدم المنظمات مما أدى لضرورة إيجاد الأساليب التي تضمن تحقيقه في المنظمة، وهذا من اجل تحقيق الانضباط الذي يساعدها في تحقيق أهدافها، لذا عليها السعي بالاعتماد على التمكين الهيكلي و محاولة إيجاد التوليفة الأفضل التي تمكنها من تحقيق الرضا الوظيفي والاستفادة منه لتحقيق نجاحها و تفوقها وذلك من خلال البحث عن الطرق والأساليب التمكين المناسبة التي تمكنها من فهمه وتحكم فيه حتى تتمكن من تفعيله والاستثمار فيها كي لا توفر قاعدة تقوم عليها.

من خلال معالجتنا لموضوع الدراسة المتمثل في اثر التمكين الهيكلي على الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية الاقتصادية، والبحث الميداني لدى عينة الدراسة في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري تبسة ، تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية لكل من التمكين الهيكلي و الرضا الوظيفي في المؤسسة حيث تم التوصل إلى وجود اثر بين التمكين الهيكلي و الرضا الوظيفي حيث تم إثبات الفرضية الرئيسية لدراسة.

#### أولاً: نتائج الدراسة

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

#### 1- النتائج النظرية

تم التوصل في هذا البحث من خلال الدراسة النظرية إلى النتائج التالية:

- يعتبر التمكين الهيكلي أداة مهمة من الأدوات التي تصنع الرضا الوظيفي.
- تتمثل أبعاد التمكين الهيكلي في (مركز السيطرة ، تقدير الذات ، وضوح الدور ، الاستقلالية ، الاتصال والوصول إلى المعلومة ، نظم المكافآت ، مناخ العمل ، المهارات والمعرفة، التفويض ، المشاركة ، المعلومات والاتصال ، التحفيز والتشجيع)؛
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين؛
- للرضا الوظيفي مسببات شخصية وتنظيمية .

#### 2- النتائج التطبيقية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفويض السلطة على الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري -تبسة-
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري -تبسة-

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري -تبسة-
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعلومات والاتصال على الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري -تبسة-
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب والتعليم على الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري -تبسة-
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفريق العمل على الرضا الوظيفي في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري -تبسة-

#### ثانيا: توصيات الدراسة

من خلال ما سبق يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارة المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري محل الدراسة من تحسين مستوى جودة خدماتها وتتمثل فيما يلي:

- على المؤسسة اغتنام فرصة رضا العاملين من أجل مضاعفة الاداء.
- الايمان بأن توفير أبعاد التمكين الهيكلي تؤثر جدا على الرضا الوظيفي.
- التركيز على توجيه التمكين الهيكلي نحو العمال الذين لهم قدرات داخلية على اتخاذ القرار.
- تنمية قدرات العمال الداخلية حتى تستطيع أن تجاري التمكين الهيكلي.

#### ثالثا: آفاق الدراسة

- يمكن أن يتم تقديم المواضيع التالية التي تشكل نقاطا هامة للتغيير نحو الأفضل؛
- واقع التمكين الهيكلي على الانتاجية في المؤسسة العمومية
- مدى تأثير التمكين الهيكلي على عمر العامل داخل المؤسسة.



قائمة المصانير والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

1. ابن منظور، (1992)، لسان العرب، دار المعارف: القاهرة، مصر، ط3، الجزء 17.
2. أنور سلطان ، محمد سعيد ، (2004)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
3. جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت، (2004)، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، الرياض.
4. حسن، عبد العزيز علي، (2009)، الإدارة المتميزة للموارد البشرية(تميز بلا حدود)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة.
5. دراكر، بيتر إف، (2013)، ممارسة الإدارة، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، ط1.
6. الدعمة، إبراهيم و الباشا، مراد ومازن حسن ، (2013)، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
7. دودين، حمزة محمود ، (2013): التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS ، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
8. راوية ، حسن ، (2001) ، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
9. ريجيو، رونالد ، (1999) ، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق: عمان، الأردن.
10. زوراتي، رشيد، (2002)، تدريبات على منهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر.
11. سعيد، خالد أبو هتلة، (2012)، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي، دار المأمون للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
12. سيزلاقي، أندرودي والاس ومارك جي، (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض.
13. شاهر، ثائر فيصل، (2013)، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1.
14. شاويش، مصطفى، (2005)، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، ط3، عمان، دار الشروق.

15. شهاب، ابراهيم بدر ، (2011)، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان،الأردن.
16. الصيرفي ، محمد ، (2007) ، السلوك الإداري،العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية،
17. طه، طارق، (2007)، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
18. عاشور، أحمد صقر ، (1985)، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجديدة، الإسكندرية.
19. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2004)، الرضا الوظيفي في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
20. عبيدات ، ذوقان ، (2009) ، البحث العلمي (مفهومه، أدواته وأساليبه)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع: عمان،الأردن.
21. عواد، فتحي أحمد زياب، (2012)، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
22. الفقي، عبد اللاه إبراهيم، (2014)، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
23. فوال، مصطفى صلاح ، (1998)، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر.
24. ماهر، أحمد، (2002)، السلوك التنظيمي، (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط2.
25. المعاني، أحمد ، عريقات أحمد ، الصالح أسماء وجرادات ناصر ، (2011)، قضايا إدارية معاصرة، ، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ط1.
26. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2007)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، دون ذكر بلد النشر.
27. المهيرات، عماد علي، (2009)، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان: عمان، الأردن.

## 2- المذكرات والرسائل

1. إيمان، صبيان، (2012)، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة الماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأفراد، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.

2. جدي، شوقي، (2014)، تمكين العاملين كمدخل لزيادة الرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمية دراسة ميدانية على المؤسسات الاستشفائية تبسة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.
3. خصير، ياسمين والدوري، عباس، (2010)، دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة، جامعة بغداد، العراق.
4. شاطر شفيق، (2010)، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية مع دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز جيجل، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس.
5. شفيق، شاطر، (2010)، أثار ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.
6. طويهر، طه مداني، (2019)، دور التمكين الإداري في تبني مقومات المنظمة المتعلمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
7. وهيبة، عيساوي، (2015)، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

### 3- المجالات والملتقيات

1. أفندي، عطية حسين، (2002)، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، بحوث ودراسات: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
2. جرادات، ناصر، وآخرون، (2013)، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 8، العدد 1.
3. راضي، جواد محسن، (2010)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين - دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1.

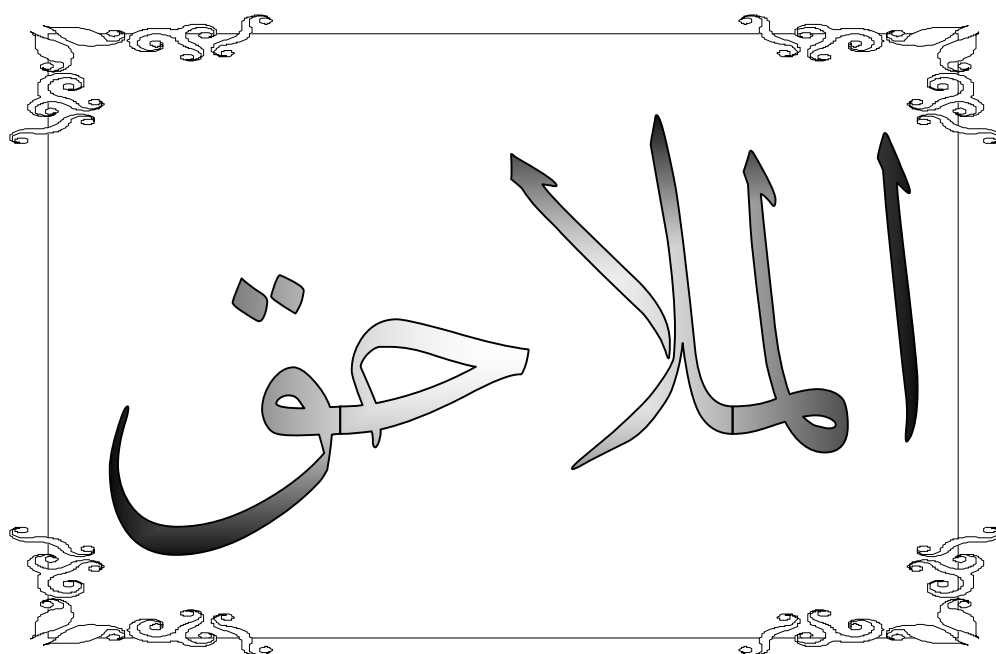
ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Argyris, C, (1998), **Empowerment : the Emperor's New Clothes**, Harvard Business Review, usa. Vol33.
2. Bowen , D.E , and Lawler,E, (1992), **The Empowerment of Service Workers: what, why, how, and when**, sloan management review, usa. vol 33.
3. -Bowen, D.E. and Lawler, E, (2005) **Empowering Service Employees**, Sloan Management Review. Vol.3, No12.
4. Gibriel Badjie1 and All, (2019), **Introducing new Employee Empowerment approach: a systematic literature review**, Humanities & Social Sciences Review, GIAP Journals, UGC India. Vol. 7 No. 5: September.
5. Leon A .K, Thomas, C.R, (1996), **Training, empowerment and creating a culture for change**, Empowerment in organization journal, MCB University press. Vol 4, No 3.
6. -Mamjo Sharma, Gurvinder Kaur, (2011), **Workplace empowerment and organizational effectiveness: an empirical investigation of Indian banking sector**, Academy of banking studies journal,. Vol.10, No.2.
7. Moos, Kanter Rosapeth. (1993), **Men and women of the corporation**, Basic Books edition, 2<sup>nd</sup> edition: New York, USA.
8. Noreen N A, Norliya A K, (2019), **Employee Empowerment, Learning Culture and Technology in a Research-based Organization**, International Journal for Infonomics (IJ), Infonomics Society, London, E14 5LQ United Kingdom. Volume 12, Issue 2 June.
9. Prasad, A, (2001), **Understanding workplace empowerment as inclusion: a historic investigation of the discourse of difference in the US**,Journal of Applied Behavioral Science, Vol 37, No 1,.
10. Shivangee Singh, and Pankaj K. Dixit, (2011),: **Employee Empowerment: a light on the Real Meaning of the Philosophy**, VSRD International Journal of Business & Management Research. Vol. 1, No9.
11. Spreitzer, Gretchen, (2007), **Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for thcoming, Hand book of Organization Development**, Sage publications,.
12. Stéphane Mariou, (1996), **10 outils clés du management**, les édition du GO : Paris, France.
13. Stephen Robbins, Philippe Gabillie, (2004), **Management: L'essntiel des Comceptes des Pratiques**, Pearson éducation, France.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

1. Coetzee, N., Jacobus, D., Francois, M, and Byron, N, S;. (2020), **The Relationship between Chronic Fatigue Syndrome, Burnout, Job Satisfaction, Social Support and Age Among Academics at A Tertiary Institution**, International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health;32(1): <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01274>
2. [http://www. Oxforddictionary.com /definition/ English/Empowerment](http://www.Oxforddictionary.com/definition/English/Empowerment)
3. Samancioglu, M., Baglibel, M., & Erwin, B. J. (2020). **Effects of Distributed Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship**. Pedagogical Research, 5(2), em0052.. <https://doi.org/10.29333/pr/6439>.
4. Tuija, Y,and all ,(2019), **Good nurse–nurse collaboration implies high job satisfaction: A structural equation modelling approach**, Nursing Open, Wiley Online Library, Volume 6, Issue 3, April 2020, <https://doi.org/10.1002/nop2.279>.
5. الفراء وليد عبد الرحمن خالد ، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، (تم تحميل الملف من الموقع: [www.guidespss.com](http://www.guidespss.com))





الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الأستاذ
أستاذ محاضر - أ -	جدي شوقي

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

السنة الثانية ماستر

استمارة استبيان حول موضوع



أثر التمكين الهيكلي على الرضا الوظيفي

في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة النقل الحضري والشبه حضري - تبسة -

إشراف الدكتور

شوقي جدي

من إعداد الطالبين

- بلال شريف

- بن منصور رفيق

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لمساعدتنا في إتمام هذه الدراسة حول موضوع أثر

التمكين الهيكلي على الرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة العمومية للنقل

الحضري والشبه الحضري - تبسة - وهذا عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة المرفقة، علما

أن أجابتم تستعمل لغايات البحث العلمي، كما أنها ستحاط بالسرية التامة.

لذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة بوضع

علامة (X) أمام العبارة التي ترونها مناسبة.

تقبلوا منا فائق الشكر، الاحترام والتقدير على تعاونكم.

الملاحق

أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

1- الجنس

ذكر  أنثى

2- الفئة العمرية

أقل من 25 سنة  من 25 إلى 35 سنة

من 36 إلى 46 سنة  47 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي

ثانوي  لسانس

ماجستير  دكتوراه

4- المستوى الوظيفي

عون تنفيذ  عون تحكم  إطار  إطار سامي

5- الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات  من 05 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

المحور الأول: التمكين الهيكلي

الرجاء الإجابة على الأسئلة الآتية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	أسئلة الاستبيان	الدرجة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>التفويض</b>						
01	تتق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي					
02	يفوضني رئيسي للتصرف وإنجاز بعض المهام في عملي					
03	تتغير الصلاحيات المفوضة لي من وقت لآخر					
04	أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي					
05	لدي حرية التصرف في التعامل مع الأزمات وتصحيح الأخطاء أو الانحرافات عند وقوعها					
06	تناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الموكلة لي					
<b>المشاركة</b>						
07	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل (الأبواب المفتوحة)					
08	كثيرا ما يؤخذ برأيي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل					
09	أقوم بحل المشكلات التي تواجهني في العمل مع زملائي					

الملاحق

					10 كثيرا ما تتاح لي الفرصة ل استغلال خبراتي ومهاراتي لزملائي
					11 لدي فرص غير محدودة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي
<b>فرق العمل</b>					
					12 أفضل العمل ضمن مجموعة على العمل لوحدي (مفردتي)
					13 ألتزم بشكل كبير تجاه مهام فريق عملي
					14 أعمل بروح الفريق الواحد مع زملائي العاملين داخل مؤسستنا
					15 تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل
					16 أقدّر وأحترم آراء زملائي في العمل
<b>المعلومات والاتصال</b>					
					17 تسعى مؤسستنا لإتاحة المعلومات للعاملين لديها
					18 أشعر بفهم أعمق لدوري بسبب إتاحة المعلومات
					19 أحصل على المعلومات اللازمة باستمرار للقيام بعملتي في الوقت المناسب
					20 تسهّل مؤسستنا عملية الاتصال الداخلي بين العاملين ورؤسائهم في العمل
					21 أحرص على تبادل المعلومات حول مشكلات العمل مع رؤسائي
					22 أتبادل معلومات العمل مع زملائي باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال(الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات

الملاحق

الملاحق					
					الهاتفية.....)
					أقوم باستمرار بتوفير المعلومات المطلوبة مَنّي بدقة
<b>التحفيز والتشجيع</b>					
					يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مجهودي
					أنال الثناء والتقدير على الجهود التي أبذلها
					أتلقي الدعم والمساعدة (في حالة تقصيري أو عجزني أو عدم قدرتي)
					تخضع ترقيتي لمعايير موضوعية واضحة ومحددة
					أتلقي إرشادات مساعدة ونصائح لحل مشاكل العمل من طرف الزملاء
					أقبل النقد البناء من طرف الآخرين
<b>التدريب والتعليم</b>					
					تعطي مؤسستنا أهمية كبيرة للتدريب ومشاركة العاملين فيه
					أشارك في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي
					أحرص دوماً على زيادة مهاراتي مما تتيحه مؤسستنا من تدريب أو تعليم
					أساعد في توجيه العاملين الجدد ضمن فريقتي
					أساعد في حل المشكلات للأفراد الجدد في الفريق
					أبادل الخبرات مع زملائي بشكل مستمر

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الرجاء الإجابة على الأسئلة الآتية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارات	الدرجة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
36	الجهد المبذول في العمل يعكس الأجر الذي تتقاضاه.					
37	فرص الترقية تكون متاحة للجميع.					
38	توزيع العلاوات يكون وفق طرق عادلة.					
39	هل أنت راض عن تقييم رئيسك لك.					
40	هل زملاؤك في العمل هم مبعث للرضا.					
41	هل ساعات الدوام تتواءم وطبيعة العمل الذي تقوم به.					
42	هل يتوافر لك القدر الكافي من أوقات الراحة لاستعادة نشاطك.					
43	هل أنت راض عن الظروف الفيزيائية أثناء تأدية مهامك.					
44	هل أنت راض عن الخدمات الصحية المقدمة لك.					
45	هل توجد خدمات ترفيهية مقدمة من طرف الإدارة.					
46	هل أنت راض عن هذه الخدمات.					
47	هل هناك تنوع في المهام التي تؤديها.					
48	هل تمنح لكم الحرية في اختيار طرق أداء العمل					



الملحق رقم (03): نتائج spss

البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	109	90,1	90,1	90,1
Valide أنثى	12	9,9	9,9	100,0
Total	121	100,0	100,0	

العمرية\_الفئة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 25 من أقل	18	14,9	14,9	14,9
سنة 35 إلى 25 من	75	62,0	62,0	76,9
Valide سنة 46 إلى 36 من	21	17,4	17,4	94,2
فأكثر سنة 47	7	5,8	5,8	100,0
Total	121	100,0	100,0	

العلمي\_المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
فأقل متوسط	36	29,8	29,8	29,8
ثانوي	65	53,7	53,7	83,5
Valide ليسانس	17	14,0	14,0	97,5
ماسنر	3	2,5	2,5	100,0
Total	121	100,0	100,0	

الوظيفي\_المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تنفيذ عون	96	79,3	79,3	79,3
تحكم عون	17	14,0	14,0	93,4
Valide إطار	7	5,8	5,8	99,2
سامي إطار	1	,8	,8	100,0
Total	121	100,0	100,0	

المهنية\_الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 05 من أقل	17	14,0	14,0	14,0
Valide سنوات 10 من أقل إلى 05 من	64	52,9	52,9	66,9

الملاحق

سنة 15 من أقل إلى 10 من	17	14,0	14,0	81,0
فاكثر سنة 15	23	19,0	19,0	100,0
Total	121	100,0	100,0	

معامل ألفا كرونباخ الاجمالي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	119	98,3
Observations Exclus <sup>a</sup>	2	1,7
Total	121	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,978	47

معامل الفا كرونباخ محور التمكين الهيكلي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	120	99,2
Observations Exclus <sup>a</sup>	1	,8
Total	121	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,969	34

معامل الفا كرونباخ محور الرضا الوظيفي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	120	99,2
Observations Exclus <sup>a</sup>	1	,8
Total	121	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	13

## المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

المحور الأول: التمكين الهيكلي  
البعد الأول: تفويض السلطة

Statistiques sur échantillon unique						
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne		
أداء على قدراتي في ثقة الإدارة لدى مهامي	121	3,41	1,263	,115		
وقت من تتغير لي المفوضة الصلاحيات آخر إلى	121	3,19	1,128	,103		
دون جدي بشكل بتفويضنا المؤسسة تقوم علينا والتضيق علينا الرقابة	121	3,27	1,095	,100		
كافية سلطات بتفويض الإدارة تقوم وظيفتي لإنجاز	121	3,47	1,025	,093		
كامل لدي خطأ أو أزمة أي وقوع عند وتصحيحها معها التصرف في الحرية حدوثها وقت في	121	3,29	,987	,090		
السلطة وحجم بتناسب المسؤولية حجم لي الموكلة	121	3,48	,984	,089		
Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
قدراتي في ثقة الإدارة لدى مهامي أداء على	29,734	120	,000	3,413	3,19	3,64
لي المفوضة الصلاحيات آخر إلى وقت من تتغير	31,115	120	,000	3,190	2,99	3,39
بشكل بتفويضنا المؤسسة تقوم علينا الرقابة دون جدي علينا والتضيق	32,863	120	,000	3,273	3,08	3,47
سلطات بتفويض الإدارة تقوم وظيفتي لإنجاز كافية	37,240	120	,000	3,471	3,29	3,66
خطأ أو أزمة أي وقوع عند في الحرية كامل لدي في وتصحيحها معها التصرف في حدوثها وقت	36,662	120	,000	3,289	3,11	3,47
وحجم بتناسب المسؤولية حجم لي الموكلة السلطة	38,894	120	,000	3,479	3,30	3,66

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
إدارتها تسمح بمؤسسة أعمل وتحقيق بناء في بمشاركتي الأهداف	121	3,45	1,017	,092
بعين تأخذ و المؤسسة إدارة تهتم اقترحها التي القرارات الاعتبار	121	3,48	1,042	,095
الفرصة لي نتاح ما كثيرا ومهاراتي خيراتي لمشاركة لزملائي	121	3,33	1,060	,096
محدودة غير فرص لدي القرارات اتخاذ في المشاركة بعلمي المتعلقة	121	3,31	,999	,091
التي المشكلات بحل أقوم زملائي مع العمل في تواجهني	121	3,58	1,014	,092

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
تسمح بمؤسسة أعمل بناء في بمشاركتي إدارتها الأهداف وتحقيق	37,382	120	,000	3,455	3,27	3,64
تأخذ و المؤسسة إدارة تهتم القرارات الاعتبار بعين اقترحها التي	36,743	120	,000	3,479	3,29	3,67
الفرصة لي نتاح ما كثيرا ومهاراتي خيراتي لمشاركة لزملائي	34,570	120	,000	3,331	3,14	3,52
محدودة غير فرص لدي اتخاذ في المشاركة بعلمي المتعلقة القرارات	36,411	120	,000	3,306	3,13	3,49
التي المشكلات بحل أقوم مع العمل في تواجهني زملائي	38,801	120	,000	3,579	3,40	3,76

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
مجهودي مع أتقاضاه الذي الراتب يتناسب	121	3,39	1,091	,099
تقصيري حالة في) والمساعدة الدعم أتلقى (قدرتي عدم أو عجزني أو	121	3,40	1,004	,091
لحل ونصائح مساعدة إرشادات أتلقى الزملاء طرف من العمل مشاكل	121	3,38	1,051	,096
وتقدر بي تهتم المؤسسة إدارة أن أشعر جهدني	121	3,26	1,146	,104
المعالم واضحة موضوعية معايير هناك لترقيتي	121	3,23	1,094	,099

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
أتقاضاه الذي الراتب يتناسب مجهودي مع	3,918	120	,000	,388	,19	,58
في) والمساعدة الدعم أتلقى أو عجزني أو تقصيري حالة (قدرتي عدم	4,346	120	,000	,397	,22	,58
مساعدة إرشادات أتلقى العمل مشاكل لحل ونصائح الزملاء طرف من	3,979	120	,000	,380	,19	,57
تهتم المؤسسة إدارة أن أشعر جهدني وتقدر بي	2,539	120	,012	,264	,06	,47
موضوعية معايير هناك لترقيتي المعالم واضحة	2,328	120	,022	,231	,03	,43

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الإعلام تكنولوجيا أستخدم الداخلية، الشبكات الانترنت، والاتصال تبادل في (....الهاتفية المكالمات أصدقائي مع المعلومات بدقة مني المطلوبة المعلومات وباستمرار	121	3,47	1,088	,099
ومتاحة تكون بالعمل المتعلقة المعلومات وقتها في الداخلي الاتصال عملية مؤسستنا تسهل العمل في رؤسائهم العاملين بين باستمرار اللازمة المعلومات على أحصل المناسب الوقت في عملي للقيام في دوري فهم إلى يؤدي المعلومة وجود جيدا العمل	121	3,36	1,049	,095
ومتاحة تكون بالعمل المتعلقة المعلومات وقتها في الداخلي الاتصال عملية مؤسستنا تسهل العمل في رؤسائهم العاملين بين باستمرار اللازمة المعلومات على أحصل المناسب الوقت في عملي للقيام في دوري فهم إلى يؤدي المعلومة وجود جيدا العمل	121	3,50	1,018	,093
الإعلام تكنولوجيا أستخدم الداخلية، الشبكات الانترنت، والاتصال تبادل في (....الهاتفية المكالمات أصدقائي مع المعلومات بدقة مني المطلوبة المعلومات وباستمرار	121	3,52	1,001	,091
ومتاحة تكون بالعمل المتعلقة المعلومات وقتها في الداخلي الاتصال عملية مؤسستنا تسهل العمل في رؤسائهم العاملين بين باستمرار اللازمة المعلومات على أحصل المناسب الوقت في عملي للقيام في دوري فهم إلى يؤدي المعلومة وجود جيدا العمل	120	3,53	1,012	,092
الإعلام تكنولوجيا أستخدم الداخلية، الشبكات الانترنت، والاتصال تبادل في (....الهاتفية المكالمات أصدقائي مع المعلومات بدقة مني المطلوبة المعلومات وباستمرار	121	3,46	1,111	,101
ومتاحة تكون بالعمل المتعلقة المعلومات وقتها في الداخلي الاتصال عملية مؤسستنا تسهل العمل في رؤسائهم العاملين بين باستمرار اللازمة المعلومات على أحصل المناسب الوقت في عملي للقيام في دوري فهم إلى يؤدي المعلومة وجود جيدا العمل	121	3,38	1,120	,102

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الإعلام تكنولوجيا أستخدم الداخلية، الشبكات الانترنت، والاتصال تبادل في (....الهاتفية المكالمات أصدقائي مع المعلومات بدقة مني المطلوبة المعلومات وباستمرار	4,761	120	,000	,471	,28	,67
ومتاحة تكون بالعمل المتعلقة المعلومات وقتها في الداخلي الاتصال عملية مؤسستنا تسهل العمل في رؤسائهم العاملين بين باستمرار اللازمة المعلومات على أحصل المناسب الوقت في عملي للقيام في دوري فهم إلى يؤدي المعلومة وجود جيدا العمل	3,814	120	,000	,364	,17	,55
ومتاحة تكون بالعمل المتعلقة المعلومات وقتها في الداخلي الاتصال عملية مؤسستنا تسهل العمل في رؤسائهم العاملين بين باستمرار اللازمة المعلومات على أحصل المناسب الوقت في عملي للقيام في دوري فهم إلى يؤدي المعلومة وجود جيدا العمل	5,360	120	,000	,496	,31	,68
الإعلام تكنولوجيا أستخدم الداخلية، الشبكات الانترنت، والاتصال تبادل في (....الهاتفية المكالمات أصدقائي مع المعلومات بدقة مني المطلوبة المعلومات وباستمرار	5,723	120	,000	,521	,34	,70
ومتاحة تكون بالعمل المتعلقة المعلومات وقتها في الداخلي الاتصال عملية مؤسستنا تسهل العمل في رؤسائهم العاملين بين باستمرار اللازمة المعلومات على أحصل المناسب الوقت في عملي للقيام في دوري فهم إلى يؤدي المعلومة وجود جيدا العمل	5,682	119	,000	,525	,34	,71
الإعلام تكنولوجيا أستخدم الداخلية، الشبكات الانترنت، والاتصال تبادل في (....الهاتفية المكالمات أصدقائي مع المعلومات بدقة مني المطلوبة المعلومات وباستمرار	4,583	120	,000	,463	,26	,66
ومتاحة تكون بالعمل المتعلقة المعلومات وقتها في الداخلي الاتصال عملية مؤسستنا تسهل العمل في رؤسائهم العاملين بين باستمرار اللازمة المعلومات على أحصل المناسب الوقت في عملي للقيام في دوري فهم إلى يؤدي المعلومة وجود جيدا العمل	3,734	120	,000	,380	,18	,58

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تدريبي برنامج بإعداد تقوم المؤسسة	121	3,27	1,190	,108
بالدورات الالتحاق المؤسسة لي تضمن بعملي الصلة ذات التدريبية	121	3,31	1,103	,100
التدريبية الدورات اغتنام إلى دوما أسعى مهاراتي لزيادة	121	3,30	1,077	,098
في الجدد العاملين توجيه على أعمل فريقي	121	3,44	1,048	,095
للأفراد مشكلة فيها تقع مرة كل في تدخل في المساعدة أجل من فريقي في الجدد حلها	121	3,36	1,095	,100
مع خبراتي اقتسام إلى دوما أسعى زملاني	121	3,46	1,057	,096

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
تدريبي برنامج بإعداد تقوم المؤسسة	2,521	120	,013	,273	,06	,49
الالتحاق المؤسسة لي تضمن بعملي الصلة ذات التدريبية بالدورات	3,131	120	,002	,314	,12	,51
الدورات اغتنام إلى دوما أسعى مهاراتي لزيادة التدريبية	3,038	120	,003	,298	,10	,49
في الجدد العاملين توجيه على أعمل فريقي	4,598	120	,000	,438	,25	,63
مشكلة فيها تقع مرة كل في تدخل أجل من فريقي في الجدد للأفراد حلها في المساعدة	3,651	120	,000	,364	,17	,56
مع خبراتي اقتسام إلى دوما أسعى زملاني	4,816	120	,000	,463	,27	,65

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
العمل على الجماعي العمل إلى أميل منفردا	121	3,47	1,025	,093
عملي فريق مهام إنجاز إلى دوما أسعى	121	3,50	,941	,086
زملائي مع الواحد الفريق بروح أعمل مؤسستنا داخل العاملين	121	3,38	1,043	,095
إلى المهام اسناد على المؤسسة تحرص الفردي العمل من بدلا عمل فريق	121	3,51	,993	,090
عملنا من مهم جزء الآراء وتقدير احترام المؤسسة في	121	3,39	1,075	,098

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
العمل على الجماعي العمل إلى أميل منفردا	5,054	120	,000	,471	,29	,66
فريق مهام إنجاز إلى دوما أسعى عملي	5,893	120	,000	,504	,33	,67
مع الواحد الفريق بروح أعمل مؤسستنا داخل العاملين زملائي	4,010	120	,000	,380	,19	,57
المهام اسناد على المؤسسة تحرص العمل من بدلا عمل فريق إلى الفردي	5,678	120	,000	,512	,33	,69
من مهم جزء الآراء وتقدير احترام المؤسسة في عملنا	3,974	120	,000	,388	,19	,58



المحور الثاني: الرضا الوظيفي

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
العمل في المباشر رئيسك	121	3,51	1,212	,110
العمل في زملاؤك	121	3,62	,933	,085
لك المعطاة المسؤولية حجم	121	3,39	1,106	,101
عملك ساعات	121	3,46	1,057	,096
الوظيفة في للترقية فرصتك	121	3,47	1,088	,099
لك المدفوع الأجر نسبة	121	3,40	1,045	,095
العمل، مكان ( الفيزيائية العمل ظروف (....العمل، أدوات	121	3,46	1,049	,095
المؤسسة بها تدار التي الطريقة	121	3,55	1,095	,100
عملك انجاز بعد عليه تحصل الذي التقدير جيد بشكل	120	3,49	,996	,091
انجاز في طريقتك اختيار في الحرية العمل	121	3,35	1,145	,104
العمل في قدرتك لاستخدام الفرصة	121	3,49	1,073	,098
تعطيها التي بالاقتراحات الاهتمام	121	3,45	1,080	,098
والموظفين الإدارة بين المهنية العلاقات عملك مكان في	121	3,41	1,138	,103

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
العمل في المباشر رئيسك	4,651	120	,000	,512	,29	,73
العمل في زملاؤك	7,306	120	,000	,620	,45	,79
لك المعطاة المسؤولية حجم	3,864	120	,000	,388	,19	,59
عملك ساعات	4,816	120	,000	,463	,27	,65
الوظيفة في للترقية فرصتك	4,761	120	,000	,471	,28	,67
لك المدفوع الأجر نسبة	4,261	120	,000	,405	,22	,59
مكان ( الفيزيائية العمل ظروف (....العمل، أدوات العمل،	4,852	120	,000	,463	,27	,65
المؤسسة بها تدار التي الطريقة	5,562	120	,000	,554	,36	,75
انجاز بعد عليه تحصل الذي التقدير جيد بشكل عملك	5,409	119	,000	,492	,31	,67
انجاز في طريقتك اختيار في الحرية العمل	3,334	120	,001	,347	,14	,55
العمل في قدرتك لاستخدام الفرصة	4,997	120	,000	,488	,29	,68
تعطيها التي بالاقتراحات الاهتمام	4,547	120	,000	,446	,25	,64
الإدارة بين المهنية العلاقات عملك مكان في والموظفين	3,995	120	,000	,413	,21	,62

## إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاسبيان

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
إجمالي	121	3,4173	,75035	,06821

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
إجمالي	6,118	120	,000	,41732	,2823	,5524

## إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الهيكلية_التمكين	121	3,3985	,74230	,06748
الوظيفي_الرضا	121	3,4667	,85035	,07730
السلطة_تفويض	121	3,3526	,83699	,07609
القرار_اتخاذ_في_المشاركة	121	3,4298	,79819	,07256
والمعنوي_المادي_التحفيز	121	3,3322	,85928	,07812
والاتصالات_المعلومات	121	3,4604	,86984	,07908
والتعليم_التدريب	121	3,3581	,89408	,08128
العمل_فريقي	121	3,4512	,87160	,07924

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الهيكلية_التمكين	5,905	120	,000	,39851	,2649	,5321
الوظيفي_الرضا	6,038	120	,000	,46673	,3137	,6198
السلطة_تفويض	4,634	120	,000	,35262	,2020	,5033
القرار_اتخاذ_في_المشاركة	5,922	120	,000	,42975	,2861	,5734

الملاحق

والمعنوي المادي التحفيز	4,253	120	,000	,33223	,1776	,4869
والاتصالات المعلومات	5,823	120	,000	,46045	,3039	,6170
والتعليم التدريب	4,406	120	,000	,35813	,1972	,5191
العمل فريق	5,695	120	,000	,45124	,2944	,6081

اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الرضا الوظيفي	التمكين الهيكلي	الإجمالي
N		121	121	121
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	3,3726	2,8364	3,4048	3,0771
	1,00783	,49139	,38458	,38312
Différences les plus	,194	,285	,177	,202
extrêmes	,139	,154	,177	,135
	-,194	-,285	-,091	-,202
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,062	,970	1,107
Signification asymptotique (bilatérale)		,209	,303	,173

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

## نتائج اختبار الفرضيات

### – الفرضية الرئيسية

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الهيكلي_التمكين <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الوظيفي\_الرضا

b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,869 <sup>a</sup>	,754	,752	,42326	,754	365,358	1	119	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), الهيكلي\_التمكين

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	65,453	1	65,453	365,358	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	21,319	119	,179		
Total	86,772	120			

a. Variable dépendante : الوظيفي\_الرضا

b. Valeurs prédites : (constantes), الهيكلي\_التمكين

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,085	,181		,472	,638
1 الهيكلي_التمكين	,995	,052	,869	19,114	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي\_الرضا

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	السلطة_تفويض <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الوظيفي\_الرضا

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,745 <sup>a</sup>	,555	,551	,56967	,555	148,383	1	119	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), السلطة\_تفويض

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	48,154	1	48,154	148,383	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	38,618	119	,325		
	Total	86,772	120			

a. Variable dépendante : الوظيفي\_الرضا

b. Valeurs prédites : (constantes), السلطة\_تفويض

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,929	,215		4,330	,000
	السلطة_تفويض	,757	,062	,745	12,181	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي\_الرضا

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	_اتخاذ_في_المشاركة القرار <sup>b</sup>	.	Entrée

- a. Variable dépendante : الوظيفي\_الرضا  
b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,769 <sup>a</sup>	,591	,588	,54612	,591	171,944	1	119	,000

- a. Valeurs prédites : (constantes), القرار\_اتخاذ\_في\_المشاركة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	51,281	1	51,281	171,944	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	35,491	119	,298		
Total	86,772	120			

- a. Variable dépendante : الوظيفي\_الرضا  
b. Valeurs prédites : (constantes), القرار\_اتخاذ\_في\_المشاركة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,658	,220		2,991	,003
1 القرار_اتخاذ_في_المشاركة	,819	,062	,769	13,113	,000

- a. Variable dépendante : الوظيفي\_الرضا

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	_المادي_التحفيز والمعنوي <sup>b</sup>	.	Entrée

- a. Variable dépendante : الوظيفي\_الرضا  
b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,801 <sup>a</sup>	,642	,639	,51107	,642	213,214	1	119	,000

- a. Valeurs prédites : (constantes), والمعنوي\_المادي\_التحفيز

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	55,690	1	55,690	213,214	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	31,082	119	,261		
Total	86,772	120			

- a. Variable dépendante : الوظيفي\_الرضا  
b. Valeurs prédites : (constantes), والمعنوي\_المادي\_التحفيز

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,825	,187		4,416	,000
والمعنوي_المادي_التحفيز	,793	,054	,801	14,602	,000

- a. Variable dépendante : الوظيفي\_الرضا

الملاحق

الفرضية الفرعية الرابعة

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	والاتصالات_المعلومات b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : الوظيفي\_الرضا  
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,746 <sup>a</sup>	,556	,552	,56909	,556	148,927	1	119	,000

- a. Valeurs prédites : (constantes), والاتصالات\_المعلومات

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	48,232	1	48,232	148,927	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	38,540	119	,324		
Total	86,772	120			

- a. Variable dépendante : الوظيفي\_الرضا  
b. Valeurs prédites : (constantes), والاتصالات\_المعلومات

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,945	,213		4,434	,000
1 والاتصالات_المعلومات	,729	,060	,746	12,204	,000

- a. Variable dépendante : الوظيفي\_الرضا



**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	والتعليم_التدريب <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الوظيفي\_الرضا

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,776 <sup>a</sup>	,602	,598	,53883	,602	179,865	1	119	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), والتعليم\_التدريب

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	52,222	1	52,222	179,865	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	34,550	119	,290		
	Total	86,772	120			

a. Variable dépendante : الوظيفي\_الرضا

b. Valeurs prédites : (constantes), والتعليم\_التدريب

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,989	,191		5,174	,000
	والتعليم_التدريب	,738	,055	,776	13,411	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي\_الرضا

الفرضية الفرعية السادسة

الملاحق

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	العمل_فريق <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الوظيفي\_الرضا

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,680 <sup>a</sup>	,463	,458	,62593	,463	102,476	1	119	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), العمل\_فريق

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	40,149	1	40,149	102,476	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	46,623	119	,392		
Total	86,772	120			

a. Variable dépendante : الوظيفي\_الرضا

b. Valeurs prédites : (constantes), العمل\_فريق

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,176	,233		5,042	,000
1 العمل_فريق	,664	,066	,680	10,123	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي\_الرضا

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الهيكلي بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز المادي والمعنوي، التدريب و التعليم وفريق العمل) على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري تبسة.

ولتحقيق الأهداف تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري أما في الجزء التطبيقي فقد تم اعتماد منهج دراسة الحالة إضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة حيث تم توزيعها على عينة إحصائية عشوائية بسيطة متكونة من 121 عاملا وإطار من المؤسسة محل الدراسة، وتم تحليلها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للتمكين الهيكلي بكل أبعاده على الرضا الوظيفي، كما قدمت الدراسة في ظل النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات والمقترحات المتعلقة بالموضوع.

## الكلمات المفتاحية:

التمكين الهيكلي؛ الرضا الوظيفي؛ المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري تبسة.

## Summary

This study aims to identify the impact of the of Structural Empowerment and all his dimensions (delegation of authority, participation in decision-making, moral and material motivation, training and education and team work) to job satisfaction among employees in the public enterprise of transport urban and sub-urban Tebessa.

In order to achieve the goals have been recognized in the study on the descriptive analytical approach in the theoretical part but in the application part has been adopted the case and using the questionnaire as the main tool to study that was distributed to random simple statistic on 121 workers in the enterprise under study, and solve it relying on the program of statistical (SPSS) the result findings study we find the existence effect is statistically significant at a level of 5 % Structural Empowerment with all the dimensions of job satisfaction, the study also provided under the findings a set of recommendations and suggestions relating to the topic.

**Keywords:** structural empowerment, job satisfaction, public institution for urban and semi-urban transport Tebessa.