

أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقوت - ولاية ورقلة

The impact of employees empowerment on functional satisfaction Case of mills oasis firm in Touggourt - Wilaya of Ouargla

محمد حمزة بن قرينة
كُلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة قاصدي مرياح ورقلة

باديس بوخلوة
كُلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة قاصدي مرياح ورقلة

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في مؤسسة مطاحن الواحات بتقوت، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، بحيث يعزى هذا الاختلاف إلى الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي والحالة الاجتماعية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الاستبانة التي شملت (40) فقرة لعينة مكونة من (84) موظفا توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع متغيرات التمكين (تفويض السلطة، تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، تخفيض العاملين) على الرضا الوظيفي، عدم رضا العاملين عن الترقية وعن علاقتهم برؤسائهم، وعن الراتب. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي

الكلمات المفتاح : تمكين، تدريب، قيادة، تخفيض، رضا.

Abstract:

The study aims to reveal the effect of employees' empowerment on functional satisfaction in mills Oasis firm in Touggourt ; as well as to identify the differences in the perception of the study sample about the empowerment of employees and the level of job satisfaction. This difference is attributed to sex, age, education, experience, functional position and social situation. After executing the analysis of questionnaire (40 paragraphs) for (84) employees; the study concluded that : There is a significant statistical impact of all empowerment variables (delegation of authority, personnel training, participation in decision-making, employees' motivation) on functional satisfaction. However, employees are not satisfied about promotion, relationship with superiors, and about the salary .There are significant statistical differences in sample study views to empowerment and functional satisfaction level.

Key words: Empowerment, training, leadership, motivation, satisfaction.

تمهيد :

إن من أهم المداخل الرئيسية للإصلاح في الدول المتقدمة وتطوير الفكر الإداري بعد تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى المنظمة الممكنة هو مدخل تمكين العاملين، الذي يعتبر أحد الخصائص المميزة للإدارة الديمقراطية التي تسعى إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات، ومواجهة المواقف الصعبة ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي. إن تمكين العاملين يمثل أحد أسلحة المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات المرتبطة بالأسواق والمنافسة والعمولة والجودة، فهو يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لدى الفرد من فكر وجهد لخدمتها والعمل على رفعتها وتحقيق ريادتها، ومن جهة أخرى فإن الرضا عن العمل والاقتناع به يدفع الفرد إلى بذل قصارى جهده لإنجازه فهو يشكل دافعا قويا للإنجاز، لذلك فإن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله وإحساسه بالنجاح والتقدم فيه ، ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه واستغلال لطاقاته وهو ما يعكس على الإنتاجية ومعدل الغياب وسلوك الفرد بشكل عام تجاه عمله ومنظمته.

لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير تمكين العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت على الرضا الوظيفي للعاملين. ولمعالجة هذا الموضوع من جانبه النظري والميداني، فقد ارتأينا الاعتماد على خطة العمل التالية :

أولاً : الإطار العام للدراسة ؛

ثانياً : الإطار النظري والدراسات السابقة ؛

ثالثاً : إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها.

أولاً- الإطار العام للدراسة :

ترتكز الإدارة أياً كان طابعها على العنصر البشري حيث تدور حول ما يمارسه من أنشطة خلال مراحل العملية الإدارية، فالإدارة تنظيم إنساني وليست تنظيماً آلياً، ونجاحها يتوقف على كفاءة العنصر البشري، لذلك تحظى دراسة السلوك الإنساني في المنظمة باهتمام كبير لما له من تأثير على تحقيق أهداف الإدارة، وهذا أدى بدوره إلى توجيه الاهتمام لدراسة بيئة العمل وتحليل محيط العاملين وظروفهم داخل وخارج المنظمة. إن المورد البشري هو محور التحول في وقتنا الحالي فهو يتفوق في أهميته على كافة العناصر المادية بدون منازع، حيث يعمل على تهيئة هذه الأخيرة والمحافظة عليها وتنميتها، من هذا المنطلق أصبحت تستهدف المنظمات تكوين فرق العمل المحفزة والممكنة ذاتياً، ذلك أنه لا يمكن إدارة تحديات اليوم والغد بأسلوب إدارة الأمس. إن تمكين العاملين يعتبر ثقافة تنظيمية وأنه يمكن إرضاء العملاء الخارجيين من خلال تمكين العملاء الداخليين، وأن هناك علاقة بين التمكين وإشباع الحاجات الإنسانية وبين التمكين ورضا العاملين أنفسهم عن وظائفهم. هذا الأخير يعد من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي أو السلبي على أداء المنظمة، فهو المتغير الذي تستهدفه الإدارة في كل استراتيجياتها باعتباره الجسر الذي تحقق من خلاله فعالية المنظمة وكفاءتها. إن الرضا الوظيفي يعتبر من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضع البحث والدراسة بين فترة وأخرى نظراً لاختلاف الطبيعة البشرية وللتطورات الحاصلة في عالمنا، فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وما لا يعد مرضياً اليوم قد يكون مرضياً في المستقبل. كما يعتبر كذلك المحفز لرفع الأداء، فالعامل عندما لا يكون راضياً عن العمل الذي يقوم به لا يستطيع تأديته على أحسن وجه حتى ولو تعرض لعقوبات والعكس صحيح. من هذا المنطلق سلطنا الضوء على تمكين العاملين في واحدة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية التي تضطلع بمهمة إنتاج وتسويق السميد والدقيق وصناعة العجائن الغذائية والكسكسي وهي مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت، وكذا أثر التمكين على رضا العاملين عن عملهم من وجهة نظرهم.

1. إشكالية الدراسة : بناء على ما تقدم يمكن طرح التساؤلات التالية :

- ما هي درجة تمكين العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات ؟ وما هو مستوى رضاهم عن عملهم؟
 - ما هو أثر تمكين العاملين (تفويض السلطة، تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، تحفيز العاملين) على الرضا الوظيفي للعاملين (العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الأمان في العمل، الراتب، الترقية، ظروف العمل) في المؤسسة ميدان الدراسة ؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي لديهم تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي والحالة الاجتماعية)؟
- 2. أهداف البحث :** انطلاقاً من الإشكالية المطروحة فإنها تهدف إلى التعرف على درجة تمكين العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها، وكذا أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، كما تهدف إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي والحالة الاجتماعية).
- 3. أهمية الدراسة :** تنبع أهمية الدراسة من جانبين :
- 1.3. أهمية نظرية :** تنبثق أهمية الدراسة من ضرورة التوصل إلى فهم أعمق لواحد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ألا وهو تمكين العاملين في المنظمات، بالإضافة إلى معرفة أثر هذا المبدأ على الرضا الوظيفي، وهذا ما يدعو إلى التأكيد على المعايير (تفويض السلطة، تدريب

العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، تحفيز العاملين) الأكثر فاعلية وتأثيراً على الرضا الوظيفي، لأن معرفة أثر تمكين العاملين في المنظمة يمنح المديرين ترشيداً أكثر لقراراتهم وسلوكياتهم، وهذا يؤدي على نحو آخر لمعرفة اتجاهات وأولويات أعمال المنظمة.

2.3. أهمية تطبيقية: تنبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال تطوير أداة تستخدم لقياس أثر تمكين العاملين (كل معيار على حدة) على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة مطاحن الواحات بتقوت، خاصة أن رفع رضا العاملين يعتبر أولوية من الأولويات، وكذلك تقديم معلومات للمسؤولين في المؤسسة تساعدهم على تحسين درجة تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي لهم مما ينعكس إيجاباً على الأعمال والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

4. نموذج الدراسة: يوضح نموذج الدراسة علاقات التأثير لتمكين العاملين كمتغير مستقل على الرضا الوظيفي كمتغير تابع، ويمكن من خلال نموذج الدراسة الافتراضي الاستدلال على طبيعة التأثيرات القائمة بين متغيرات الدراسة:

يتمثل المتغير التابع في الرضا الوظيفي، ويتمثل المتغير المستقل في: (تفويض السلطة، تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، تحفيز العاملين) وتضم المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي والحالة الاجتماعية)

5. فرضيات الدراسة: بناء على طرح إشكالية الدراسة فقد تم صياغة الفرضيات الرئيسة التالية:

- H01 : درجة تمكين العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات كبيرة ومستوى الرضا الوظيفي لديهم كبير كذلك.
- H02 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين (تفويض السلطة، تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، تحفيز العاملين) على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة مطاحن الواحات .
- H03 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي والحالة الاجتماعية).

6. منهجية الدراسة:

1.6. أسلوب وأدوات جمع البيانات: لقد استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل التعرف على تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع. ولقد تم تصميم استبانة تحاول الإجابة على أسئلة الدراسة بموضوعية، وتغطي هذه الاستبانة متغير الدراسة المستقل والمتغير التابع.

105.2. مجتمع الدراسة وعينتها: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات بتقوت بكافة مستوياتهم ووظائفهم التي يشغلونها والبالغ عددهم (113) موظفاً، وفقاً لإحصائيات مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة في جويلية 2014. من بين هذا المجتمع تم اختيار عينة قدرها (91) فرداً، تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة.

105.3. مصادر جمع البيانات: لقد اعتمدنا على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات: المصادر الثانوية وتشمل الدراسات والأبحاث النظرية والميدانية السابقة في الكتب والدوريات والمجلات المحكمة والإنترنت ذات العلاقة بتمكين العاملين والرضا الوظيفي، والمصادر الأولية من خلال تصميم وتطوير استبانة خاصة بمتغيرات الدراسة.

105.4. توزيع وإدارة الاستبانة: تم توزيع (91) استبانة على العاملين في مختلف دوائر ومصالح المؤسسة، استرجع منها (86) استبانة واستبعدت منها استبانتان غير صالحتين للتحليل الإحصائي، وعليه فإن الاستبانات المعتمدة بلغت (84) أي ما نسبته (92.30%) من الاستبانات الموزعة.

105.5. أداة الدراسة: بغية الحصول على البيانات والمعلومات من أفراد مجتمع الدراسة تطلب الأمر تصميم استبانة خصيصاً لهذا الغرض وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيرها التابع (الرضا الوظيفي) ومتغيرها المستقل (تمكين العاملين).

وتتكون هذه الاستبانة من جزئين على النحو التالي:

- الجزء الأول : الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة وتشمل (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي والحالة الاجتماعية).
- الجزء الثاني : تمكين العاملين (المتغير المستقل) : يتضمن مايلي : تفويض السلطة : ويضم (5 فقرات) - تدريب العاملين : ويضم (5 فقرات) - المشاركة في اتخاذ القرار : ويضم (5 فقرات) - تحفيز العاملين : ويضم (5 فقرات).
- الجزء الثالث : الرضا الوظيفي (المتغير التابع) : يتضمن (20) فقرة تقيس الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وذلك من خلال :

- العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين : وتضم (4 فقرات) - الأمان في العمل : وتضم (4 فقرات).
 - الراتب : وتضم (4 فقرات) - الترقية : وتضم (4 فقرات) - الظروف الملائمة في العمل : وتضم (4 فقرات).
- تجدر الإشارة إلى أننا استخدمنا المقياس الخماسي في أداة الدراسة، حيث منحت الدرجات (1,2,3,4,5) إلى (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقا) وذلك لغايات التحليل الإحصائي.

106.6. الطرق الإحصائية المستخدمة : تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج (SPSS) واعتمدت عملية التحليل على :

- قياس الاعتمادية من خلال معامل كرونباخ- ألفا وهي قيمة مقبولة ومعبرة عن صدق وثبات أداة الدراسة.
- مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف خصائص عينة الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.
- اختبار (F-TEST) و (T-TEST) التي استخدمت في اختبار الفرضيات.
- تحليل التباين الأحادي (Y ANOVA ONE WA)

106.7. حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة على مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت ولاية ورقلة.
- الحدود الزمانية : أجريت الدراسة خلال العام 2014. - الحدود الموضوعية : ركز هذا البحث على دراسة أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت، وكذا تحديد أثر الخصائص الديمغرافية على إجابات المبحوثين، للإشارة أن النتائج تعتمد على دقة إجابات المبحوثين ومدى صدق المعايير المستخدمة في أداة جمع البيانات.
- الحدود البشرية : شملت الدراسة العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت.

ثانيا- الإطار النظري والدراسات السابقة :

1. تمكين العاملين :

- #### 1.1. مفهوم تمكين العاملين :
- هو تمكين شخص ما عند توليه القيام بمسؤوليات وسلطة أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي¹. ويعرفه آخر بأنه تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام والتقدير، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم². كما يعرف بأنه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين³. وقد تم تعريفه على أنه تهيئة الظروف التي يمارس من خلالها الأفراد كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم مما يقوي عندهم روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى⁴.

يتضح من خلال هذه التعاريف أن هناك قاسما مشتركا بينها، فكلها تؤكد على أهمية منح السلطة للأفراد، وأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير. ومن هنا فإن الأسس التي يركز عليها تمكين العاملين هي : تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرار، مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا، وجود نظام وقواعد للعمل، تدعيم الإحساس بالشعور والأمان.

2.1. مجالات التمكين : هناك أربعة مجالات لتطبيق التمكين وهي⁵ : توفير قاعدة للمعلومات والمعارف، تسهم في نشر المعرفة الوظيفية بين العاملين، تشكيل فرق عمل قادرة على تحديد الأعمال من حيث (متى؟، كيف؟، من؟)، مشاركة العاملين في صنع السياسات، تشجيع التغيير وتفيد الاقتراحات بشأنه وتطوير فرق تحسين الجودة.

3.1. أبعاد التمكين :

- تنمية السلوك الإبداعي : يعمل الإبداع على تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وإيجاد الحلول لمشاكلها الداخلية والخارجية التي تواجهها، بالإضافة إلى قدرة أفراد المنظمة على التفكير والتخطيط والتحليل⁶.
- تفويض السلطة : أدى اتساع نطاق الخدمات وتشعبها في كل الاتجاهات إلى تطبيق اللامركزية، وتوزيع السلطة بين عدد أكبر من الأفراد القائمين على شؤون المنظمة، لإمكانية تلبية الاحتياجات الجديدة عملاً بمبدأ الديمقراطية⁷. إن تفويض السلطة يظهر ثقة القائد بمروءوسيه وهو خطوة جيدة لتنمية مهارات الصف الثاني من المرؤوسين⁸.
- محاكاة الآخرين في سلوكهم : يمكن تعريف محاكاة السلوك بأنها دراسة للتمييز الشخصي، حيث يمثل الموظفون إلى تقليد ومحاكاة سلوك الأشخاص الذين يحترمونهم ويكنون لهم الإكبار. إن صوت الفعل أكبر أثراً من الكلمات، وهذا هو الجوهر الذي يشتمل عليه مفهوم القدوة في مجال تنمية الموظفين والتأثير على سلوكهم، فيكون التواصل مع الفعل أكثر من الكلمات⁹.

2. الرضا الوظيفي :

1.2. مفهوم الرضا الوظيفي : لقد عرف الباحثون الرضا الوظيفي بصيغ مختلفة لكنها تتفق في المعنى، ومن هذه التعاريف ما يلي :

الرضا الوظيفي هو الحالة التي تعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده كالراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وفرص الترقية الوظيفية والنمو المهني¹⁰. ويعرفه حامد بدر بأنه شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها وذلك من خلال عمله في وظيفة معينة، وما تحققة هذه الوظيفة من حاجاته بالفعل¹¹. ويطلق تعبير الرضا على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الإجتماعية من خلالها، ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل. بمعنى أنه يوجد بينه وبين وظيفته ارتباط وتفاعل لتحقيق أهداف مهنية واجتماعية، بحيث يتطلع لمراكز أعلى أو لتحقيق استقلالية تمكنه من القيام بمسؤولياته على النحو الذي يميزه عن الآخرين ويجعله يتطور وظيفياً¹².

2.2. أهمية الرضا الوظيفي : لقد تبين من خلال الدراسات العديدة في مجال الرضا الوظيفي أن الرضا المهني المرتفع للعاملين غالباً ما يزيد الإنتاجية ويقلل معدل دوران العمل ويرفع معنويات العاملين، ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد. ومن الأسباب التي تؤكد على أهمية الرضا الوظيفي ما يلي¹³ :

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المختلفة.
- أن الفرد ذو درجة الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن حياته بصفة عامة.
- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

ومن جهة أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التأخر عن العمل وترك العاملين للمؤسسات التي يعملون بها، كما يؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم، كما يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي¹⁴. وقد ذكر الليكرت أنه يصعب تحقيق مستوى الإنتاج الرفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم

الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر رفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستويات منتجاتها.¹⁵

3.2. عوامل الرضا الوظيفي : أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل، أو أن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى، وهذه العوامل يمكن أن تحدد بالتالي¹⁶: الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، درجة تنوع مهام العمل، درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد، استخدام الفرد لقدراته فكلما قام الموظف بتطبيق مهاراته وخبراته وقدراته في العمل كلما ازداد رضاه عن العمل، الرضا عن فرص الترقية، الرضا عن الإشراف، الرضا عن جماعة العمل، الرضا عن ساعات العمل، الرضا عن ظروف العمل مثل (درجة الحرارة، التهوية، الرطوبة والنظافة) وتشير الدراسات إلى أن جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.

3. الدراسات السابقة :

سيتم استعراض الدراسات السابقة للباحثين في مجال تمكين العاملين والرضا الوظيفي.

1.3. دراسة أثير عبد الأمير وحسين علي عبد الرسول بعنوان : إستراتيجية التمكين و أثرها في فاعلية فريق العمل دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية. (2008):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إستراتيجية التمكين و فاعلية فريق العمل في كليات جامعة القادسية، تمثلت العينة بالسادة رؤساء الأقسام و الفروع ، وتحددت الدراسة بفرضية رئيسية مفادها أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين و فاعلية فريق العمل ، وجمعت البيانات عن طريق استمارة استبيان التي تتكون من جزأين ، الجزء الأول يخص إستراتيجية التمكين والجزء الثاني يخص فاعلية فريق العمل، وقد تم الاعتماد على عدد من الوسائل معامل F اختبار ، I الإحصائية، المتوسط الحسابي، معامل الارتباط البسيط، اختبار التحديد لإثبات صحة الفرضية آنفة الذكر، إذ بينت النتائج صحة الفرضية الرئيسية و الفرعية وصيغت مجموعة من الاستنتاجات لعل أبرزها هو ضرورة إيمان الإدارة العليا بإمكانات أعضاء الفريق عن طريق إعطاء المعلومات الخاصة بالمنظمة.

2.3. دراسة إيهاب محمود عايش الطيب بعنوان : أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية. (2008)

تسعى هذه الدراسة إلى تفصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية في الرضا الوظيفي للعاملين بها، وقد كانت عناصر المناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، ونمط الاتصال، وطبيعة العمل، والتكنولوجية المستخدمة، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة.

3.3. دراسة علي بن يحيى الشهري بعنوان : الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية دراسة تطبيقية على موظفي الجمارك بمنطقة الرياض. (2002)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية : الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل التعليمي، العمر، الراتب، الأمن الوظيفي، ظروف العمل، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الترقية والتقدم في العمل. تكونت عينة الدراسة من (233) مفتشاً جمركياً يمثلون جميع مفتشي الجمارك العاملين في منطقة الرياض. وكانت أهم نتائج الدراسة : وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية، الإنتاجية تتأثر بمحيط العمل، والترقية لا ترتبط بالكفاءة والإتقان مما يعمل على تقليل حالات الرضا، والراتب الذي يتقاضاه الموظفون غير مرضي حيث احتل المرتبة الأخيرة في توزيع العينة وفقاً لقياس الرضا. أظهرت الدراسة عدم التزام الإدارة بالتأمين الصحي للموظفين. كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية جميعها.

4.3. دراسة المدلج بعنوان : قياس منسوب ي الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الفئة المبحوثة، والتعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالبعد المالي، وبيئة العمل والعملية الإدارية، والتطور الذاتي والوظيفي وعلاقات العمل، والتعرف على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى الفئة المبحوثة، والتعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالعوامل الشخصية للفئة المبحوثة. وتكونت عينة الدراسة من (190) مفردة من العاملين الفنيين الصحيين وكانت أهم نتائج هذه الدراسة : هنالك عدم رضا بين أفراد الدراسة نحو نظام الأجور، وتبلغ درجة عدم الرضا أقصاه عند العاملين الفنيين التابعين لديوان الخدمة المدنية وذلك نتيجة عدم رضاهم عن بند المكافآت. تميل مفردات الدراسة إلى الرضا عن الوقت المتاح لهم لإتمام العمل بكفاءة، وأيضًا عن الإمكانيات المتاحة لإنجاز العمل، وعدم الرضا عن برنامج التدريب الداخلي والخارجي، وفرص حضور المؤتمرات والندوات، وفرص الترقية. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بالترتيب : ملائمة الوظيفة الحالية لسنوات الخبرة ، إتاحة الوقت الكافي لإتمام العمل بكفاءة، كفاية الراتب الذي تتقاضاه، البدلات التي تحصل عليها، برامج التدريب الداخلي، نظرة المجتمع للعمل الذي تقوم به، فرص الترقية المتاحة.

5.3. دراسة أحمد عثمان إبراهيم بعنوان : نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة الموظفين غير الأكاديميين العاملين بكلية التجارة جامعة النيلين بالسودان.

ويهدف هذا البحث إلى توضيح أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، والخروج بمقتراحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : إن الموظفين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة، إجماع الموظفين على أن هناك العديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل (الشعور بعدم وجود حوافز، عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين، عدم تطبيق الحوافز بالعدل، وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز). ومن النتائج أيضا أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وأن هناك أنواعا أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها، لذلك توصل البحث إلى أن الحرمان من الحافز يؤدي إلى التأثير على درجة التعاون بين الزملاء، زيادة حدة الصراع داخل الجامعة يؤثر على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الاستقرار فيها.

6.3. دراسة فؤاد العمري بعنوان : الرضا الوظيفي في الهيئات العامة في دولة الكويت دراسة استطلاعية مقارنة. (2002)

حيث أجريت الدراسة على جهتين حكوميتين مستقلتين هما الهيئة العامة لشؤون القصر والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية على عينة بلغت (501) وتوصلت إلى وجود اختلاف في مستويات الرضا بين الهيئتين، أما المتغيرات الديمغرافية فلم يكن لها تأثير واضح على الرضا بين أفراد العينتين فيما عدا الجنس حيث كانت الإناث أقل رضا من الذكور فيما يتعلق بعدم وجود الفرص المناسبة للترقية.

7.3. دراسة (Okapara., Squllace & C., Erondu) بعنوان : أثر اختلاف الجنس على الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين في الولايات المتحدة. (2005)

أجريت الدراسة بهدف التعرف على أثر اختلاف الجنس على الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين في الولايات المتحدة، حيث تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في الجامعات، وقد تم سحب عينة تكونت من (1100) عضوا أختيروا من (80) جامعة، وأظهرت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس، وكان مجال ظروف العمل وزملاء العمل أكثر مصادر الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس من الإناث، بينما كانت جوانب العمل المتعلقة بالراتب والترقيات والإشراف أكثر مصادر الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس من الذكور، وأن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية للرتبة الأكاديمية على الرضا الوظيفي لكلا الجنسين.

8.3. دراسة (D.L., Corsun, & C.A., Enz) بعنوان : أثر الدعم الذي يتلقاه العاملين في زيادة إحساسهم بالتمكين. (1999)

أُجريت الدراسة بهدف التعرف على أثر الدعم الذي يتلقاه العاملين في زيادة إحساسهم بالتمكين، وقد خلصت الدراسة إلى : أن الدعم الذي يستشعره العاملون من جانب زملائهم أو عملائهم يؤثر إيجابياً في مستوى تمكينهم الوظيفي، يمكن التنبؤ بمستوى شعور الأفراد بالتمكين استناداً إلى طبيعة العلاقة بين العاملين وزملائهم وعملائهم.

9.3. دراسة (Quinn & Spreitzer) بعنوان : الطريق إلى التمكين : الأسئلة السبعة التي يجب على كل قائد أخذها بالحسبان. (1997)

هدفت الدراسة إلى بحث العوامل ذات العلاقة بتمكين العاملين في مكان العمل والآثار المترتبة على ذلك بمكان العمل، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: إن نجاح تطبيق نظام تمكين العاملين يؤكد ضرورة احتواء العاملين الجدد ومعايشتهم لثقافة المنظمة، تشخيص أوضاعها الحالية لتطوير استراتيجياتها فضلاً عن بناء قاعدة معلومات واضحة تمد العاملين الجدد بكل ما يحتاجون إليه من توجهات. من الضروري أن يستشعر الأفراد في الإدارة الوسطى مكانتهم والسلطة الممنوحة لهم. هناك أربعة عناصر ضرورية يجب مراعاتها لتحقيق التوازن بين المدخل الميكانيكي والمدخل العضوي لنظام تمكين العاملين، تتمثل تلك العناصر في : الرؤية الواضحة للتحدي، الانفتاح والعمل الجماعي، النظام والتحكم، الدعم والشعور بالأمان

يتضح من الدراسات السابقة تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسات السابقة، ولكن هناك اختلاف في الجانب الميداني، حيث أن الدراسة الحالية تركز على تمكين العاملين في مؤسسة إنتاجية عمومية في البيئة الاقتصادية الجزائرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين. و قد اعتمدت على أسلوب العينة. لذلك فإن الإسهام الذي يمكن أن تساهم به هذه الدراسة هو تقديمها لمعلومات دقيقة عن تمكين العاملين في هذه المؤسسة في البيئة الاقتصادية الثقافية الجزائرية وتأثيره على الرضا الوظيفي سلباً أو إيجاباً. وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء منهجية وأداة الدراسة.

ثالثاً- إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها :

يعد الإطار الميداني تجسيدا للإطار النظري في أرض الواقع، والمتمثل في معرفة درجة تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي والكشف عن أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، وما إذا كانت هناك فروقات في تصور أفراد العينة حول تمكين العاملين و الرضا الوظيفي

1. صدق وثبات أداة القياس :

1.1. صدق الأداة : لقد استخدمت الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات اللازمة للبحث باعتبارها من أدوات البحث العلمي المناسبة التي تحقق أهداف الدراسة الوصفية، للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وتم القيام بتصميم الاستبانة في صورتها الأولى بالاستفادة من الجانب النظري واستبانات الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ثم عرضت على ذوي الاختصاص للاستفادة من ملاحظاتهم ومقترحاتهم، وبعد التأكد من وضوح العبارات وفهمها ومن أن الاستبانة تقيس ما صممت لقياسه فعلا، تم إخراجها في شكلها النهائي، وقد صممت الاستبانة في جزئين، الأول بغرض الحصول على معلومات شخصية عن المستجوبين، وقد شملت الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي في المؤسسة والحالة الاجتماعية. أما الجزء الثاني فقد اشتمل على البيانات الأساسية للدراسة والتي صيغت في شكل محاور جاءت في صيغة عبارات مستخلصة من الأدبيات النظرية والتطبيقية، ويحتوي هذا الجزء على (40) فقرة.

2.1. ثبات الأداة : لقد تم اختبار ثبات أداة القياس عن طريق اختبار (ألفا كرونباخ) ويوضح الجدول (01) قيم ثبات أداة القياس لمتغيرات الدراسة، وكانت ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة الكلية (95,2%) حيث أنها أعلى من النسبة الدنيا (60%) وهذا يعكس ثبات أداة القياس إلى حد بعيد.

2. اختبار و تحليل فرضيات الدراسة : لقد تم اعتماد قاعدة القرار التالية لاختبار الفرضيات :

- قبول H_0 : اذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)
- رفض H_0 : اذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

1.2. اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها :

لمعرفة درجة تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي لهم تم الاعتماد على طول الفئات كالتالي : (من 1 إلى 1,80 درجة ضعيفة جدا، من 1,80 إلى 2,60 درجة ضعيفة، من 2,60 إلى 3,40 درجة متوسطة، من 3,40 إلى 4,20 درجة كبيرة، من 4,20 إلى 5 تطبق درجة كبيرة جدا).

- بينت النتائج في الجدول (02) أن درجة تمكين العاملين في المؤسسة كانت متوسطة بدلالة وسطه الحسابي (2,86) بانحراف معياري (1,41)، وأن جميع معايير التمكين كانت متوسطة ومتقاربة، حيث بلغ أعلاها معيار المشاركة في اتخاذ القرار بدلالة وسطه الحسابي (3,079) بانحراف معياري (2,94)، يليها معيار تفويض السلطة بدلالة وسطه الحسابي (3,075) بانحراف معياري (1,02)، يليها معيار تدريب العاملين بدلالة وسطه الحسابي (2,70) بانحراف معياري (0,89)، وأن أقل درجة تطبيقا هو معيار تحفيز العاملين بدلالة وسطه الحسابي (2,63) بانحراف معياري (1,77)، وبناءا عليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن : " درجة تمكين العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات ليست كبيرة.

- بينت النتائج في الجدول (02) أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة كان متوسطا بدلالة وسطه الحسابي (2,83) بانحراف معياري (0,84)، وأن معايير الرضا الوظيفي كانت متفاوتة، حيث بلغ أعلاه معيار الظروف الملائمة للعمل بدلالة وسطه الحسابي (3,58) بانحراف معياري (0,89)، يليه معيار الأمان في العمل بدلالة وسطه الحسابي (3,34) بانحراف معياري (2,70)، يليه معيار الترقية بدلالة وسطه الحسابي (2,95) بانحراف معياري (1,20)،

يليه معيار العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بدلالة وسطه الحسابي (2,53) بانحراف معياري (1,01)، وأن أقل درجة تطبيقا هو معيار الراتب بدلالة وسطه الحسابي (1,85) بانحراف معياري (0,91)، وبناءا عليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن : " مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة مطاحن الواحات ليس كبيرا".

2.2. اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها :

لقد تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد، حيث نجد من مطالعتنا لنتائج تحليل البيانات عن طريق برنامج (SPSS) ما يلي :

1.2.2. اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الأولى : يتضح من خلال الجدول (03) أن مستوى دلالة قيمة F تساوي (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في الرضا الوظيفي، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الرضا الوظيفي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ونلاحظ أيضا أن العلاقة بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي موجبة بمعنى أن زيادة التركيز على تفويض السلطة يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين، ويفسر ما مقداره (32,6%) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

كما يتضح من خلال الجدول (04) أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0.000) المقابلة لقيمة $B\acute{e}ta$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني أن تفويض السلطة له أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي : الرضا الوظيفي = $0,467 \times$ تفويض السلطة + 1,446

2.2.2. اختيار وتحليل الفرضية الفرعية الثانية : يتضح من خلال الجدول (05) أن مستوى دلالة قيمة F تساوي (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في الرضا الوظيفي، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتدريب العاملين على الرضا الوظيفي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ونلاحظ أيضا أن العلاقة بين تدريب العاملين و الرضا الوظيفي موجبة بمعنى أن زيادة التركيز على تدريب العاملين يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين، ويفسر ما مقداره (44.0%) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

كما يتضح من خلال الجدول (06) أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0.000) المقابلة لقيمة $B\acute{e}ta$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني أن تدريب العاملين له أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي: الرضا الوظيفي = $0.619 \times$ تدريب العاملين + 1.174

3.2.2. اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة : يتضح من خلال الجدول (07) أن مستوى دلالة قيمة F تساوي (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في الرضا الوظيفي، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ونلاحظ أيضا أن العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي موجبة بمعنى أن زيادة التركيز على المشاركة في اتخاذ القرار يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين، ويفسر ما مقداره (21,2%) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

كما يتضح من خلال الجدول (08) أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0.000) المقابلة لقيمة $B\acute{e}ta$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني أن المشاركة في اتخاذ القرار له أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي : الرضا الوظيفي = $0,123 \times$ المشاركة في اتخاذ القرار + 2,452

4.2.2. اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الرابعة : يتضح من خلال الجدول (09) أن مستوى دلالة قيمة F تساوي (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في الرضا الوظيفي، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على الرضا الوظيفي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ونلاحظ أيضا أن العلاقة بين تحفيز العاملين والرضا الوظيفي موجبة بمعنى أن زيادة التركيز على تحفيز العاملين يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين، ويفسر ما مقداره (31,1%) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

كما يتضح من خلال الجدول (10) أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0.000) المقابلة لقيمة $B\acute{e}ta$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني أن تحفيز العاملين له أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي : الرضا الوظيفي = $0,249 \times$ تحفيز العاملين + 2,188

3.2. اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها :

لقد تم الاعتماد على اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي، حيث نجد من مطالعتنا لنتائج تحليل البيانات ب (spss) ما يلي :

1.3.2. اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الأولى : يشير الجدول (11) إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابات العاملين على جميع متغيرات الدراسة : تفويض السلطة، تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، تحفيز العاملين (التمكين) وكذا : العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الأمان في العمل، الراتب، الترقية، الظروف الملائمة في العمل (الرضا الوظيفي) تعزى إلى متغير الجنس، حيث يتضح أن جميع قيم مستوى دلالة قيمة (t) أكبر من مستوى الدلالة المحددة (0.05)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروقات دالة إحصائية بين متوسطات إجابات الذكور والإناث، أي أنه لا يوجد أي تأثير لمتغير الجنس على

إجابات العاملين على هذه المتغيرات. وعليه فإن الفرضية العدمية التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى الجنس " هي فرضية مقبولة، وقد يفسر ذلك على أن أفراد المؤسسة ذكورا وإناثا تجمعهم ظروف متشابهة وبيئة عمل واحدة، مما يعني أنه ليس هناك تمييزا إلى أحد الجنسين.

2.3.2. اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثانية : لقد أظهرت النتائج في الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات العاملين تعزى إلى متغير السن فيما يتعلق بتفويض السلطة، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (F) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (0,05)، وهذا يعني أنه يوجد تأثير لمتغير السن في إجابات العاملين فيما يخص تفويض السلطة. بالنسبة لباقي المتغيرات فقد أظهرت النتائج في الجدول (12) أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يخص إجابات

الأفراد على هذه المتغيرات، حيث أن جميع مستويات الدلالة الإحصائية لقيمة (F) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (0,05)، وهذا يعني أنه لا يوجد أي تأثير لمتغير السن في إجابات العاملين على هذه المتغيرات. وكمحصلة فإن الفرضية العدمية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى متغير السن" هي فرضية مرفوضة.

3.3.2. اختبار و تحليل الفرضية الفرعية الثالثة : يشير الجدول (13) إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابات العاملين تعزى إلى متغير التحصيل العلمي فيما يتعلق بجميع المتغيرات، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (F) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (0,05)، وهذا يعني أنه لا يوجد تأثير لمتغير التحصيل العلمي في إجابات العاملين على هذه المتغيرات. وكمحصلة فإن الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى متغير التحصيل العلمي" هي فرضية مقبولة.

4.3.2. اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الرابعة : يشير الجدول (14) إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابات العاملين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة فيما يتعلق بتفويض السلطة وتدريب العاملين، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (F) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (0,05)، وهذا يعني أنه يوجد تأثير لمتغير عدد سنوات الخبرة في إجابات العاملين فيما يخص هذين المتغيرين.

أما بالنسبة إلى المشاركة في اتخاذ القرار وتخفيف العاملين والرضا الوظيفي فقد أظهرت النتائج في الجدول (14) أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة إلى إجابات الأفراد على هذه المتغيرات، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (F) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (0,05)، وهذا يعني أنه لا يوجد أي تأثير لمتغير عدد سنوات الخبرة في إجابات العاملين على هذه المتغيرات. وكمحصلة فإن الفرضية العدمية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة" هي فرضية مرفوضة.

5.3.2. اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الخامسة : يشير الجدول (15) إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابات العاملين تعزى إلى متغير الموقع الوظيفي فيما يتعلق بتفويض السلطة وتخفيف العاملين، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (F) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (0,05)، وهذا يعني أنه يوجد تأثير لمتغير عدد سنوات الخبرة في إجابات العاملين فيما يخص هذين المتغيرين. أما بالنسبة إلى باقي المتغيرات فقد أظهرت النتائج في الجدول (15) أنه لا

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة إلى إجابات الأفراد على هذه المتغيرات، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (F) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (0,05)، وهذا يعني أنه لا يوجد أي تأثير لمتغير الموقع الوظيفي في إجابات العاملين على هذه المتغيرات. وكمحصلة فإن الفرضية العدمية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى متغير الموقع الوظيفي" هي فرضية مرفوضة.

6.3.2. اختبار وتحليل الفرضية الفرعية السادسة : يشير الجدول (16) إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابات العاملين تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية فيما يتعلق بتفويض السلطة والرضا الوظيفي للعاملين، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (F) أقل من أو يساوي مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (0,05)، وهذا يعني أنه يوجد تأثير لمتغير عدد سنوات الخبرة في إجابات العاملين فيما يخص هذين المتغيرين. أما بالنسبة إلى باقي المتغيرات فقد أظهرت النتائج في الجدول (15) أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة إلى إجابات الأفراد على هذه المتغيرات، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (F) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (0,05)، وهذا يعني أنه لا يوجد أي تأثير لمتغير الموقع الوظيفي في إجابات العاملين على هذه المتغيرات. وكمحصلة فإن الفرضية العدمية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية" هي فرضية مرفوضة.

خلاصة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي وكذا أثر تمكين العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت على الرضا الوظيفي، وما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية، ولتحقيق هذا الهدف تم استعراض الإطار النظري والمفاهيمي للموضوع قصد الوقوف على أدبيات الموضوع وتمحيص الدراسات السابقة بشأنه، والاستفادة منها في تحديد المتغيرات المؤثرة في إشكالية الدراسة، ثم صياغتها في ثلاثة تساؤلات، بعد ذلك تم استعراض الإطار الميداني، حيث صممت استبانته وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها لغرض جمع البيانات والمعلومات، وتوزيعها على عينة مكونة من (84) موظفا في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت. وفيما يلي نتائج الدراسة تبعا لتسلسل أسئلتها وفرضياتها :

- أظهرت الدراسة أن درجة تمكين العاملين في المؤسسة كانت متوسطة بنسبة (57,2%).
- كما أظهرت أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين عموما في المؤسسة كانت متوسطة بنسبة (56,6%).
- أبدى العاملون عدم رضا عن الترقية وعن علاقتهم برؤسائهم، وبلغ عدم الرضا أقصاه عن الراتب.
- أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيرات التمكين (تفويض السلطة، تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، تحفيز العاملين) على الرضا الوظيفي للعاملين، مما يؤكد أن مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت تدرك هذه الأهمية وتسير بخطوات إيجابية من أجل تكريس هذه المتغيرات في إدارة المؤسسة.
- أظهرت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى إلى : السن، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي والحالة الاجتماعية.
- أظهرت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى الحالة الاجتماعية فقط.

و بناء على سبق نتقدم بالاقترحات التالية:

- التركيز أكثر على تفويض السلطة وتدريب العاملين لما لهما من أثر واضح في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
- على الإدارة إعطاء اهتمام أكبر للعنصر البشري من خلال تحفيز العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار لأنه يعتبر عنصرا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة والرفع من الرضا الوظيفي للعاملين.
- إعطاء الفرد اهتماما خاصا لحاجاته خصوصا النزاهة في سلم الترقية من أجل تطويره والارتقاء بمستوى أدائه.
- ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة بالعاملين، من خلال دعم الرواتب وتحسين علاقة الرؤساء بالمرؤوسين والتعرف على متطلباتهم وتوقعاتهم .
- توفير المناخ التنظيمي الملائم في المؤسسة الذي يتصف بالأمان في العمل لما له من أثر على الرضا الوظيفي للعاملين.
- التركيز على أهمية سلك القادة لطرق تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون فيكونون أهلا للإعجاب والاحترام والثقة ومن ثم يدفع الأفراد للعمل بأقصى طاقتهم.
- تغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفائل وإتاحة الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة.

ملحق الجداول

الجدول (1) : قيم ثبات أداة القياس (كرونباخ - ألفا)

المتغير	عدد الفقرات	قيمة معامل كرونباخ - ألفا
تمكين العاملين	20	0.921
الرضا الوظيفي	20	0.891
مجموع المتغيرات	40	0.952

الجدول (2) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغير	Moyenne	Ecart type
المتغير	Statistique	Statistique
تفويض السلطة	3,0757	1,02821
تدريب العاملين	2,7077	,89541
المشاركة في اتخاذ القرار	3,0789	2,94864
تحفيز العاملين	2,6368	1,77500
العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	2,5395	1,01575
الأمان في العمل	3,3487	1,19239
الراتب	1,8590	,91665
الترقية	2,9500	1,20356
الظروف الملائمة للعمل	3,5878	,89561
تمكين العاملين	2,8681	1,41422
الرضا الوظيفي	2,8364	,84537

الجدول (3) : نتائج تحليل التباين لأثر تفويض السلطة على الرضا الوظيفي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
,000 ^a	,29084	099,15	1	099,15	Regression	1
		519,	83	149,13	Residual	
			84	496,24	Total	

R = 0.571 R² = 0.326

الجدول (4) : معاملات معادلة خط الانحدار ما بين تفويض السلطة و الرضا

Sig.	t	Coefficients tandardisés	Coefficients non standardisés		Modèle	
		Bêta	Erreur standard	A		
,000	5,321		,272	1,446	(Constante)	1
,000	5,393	,571	,087	,467	A	

الجدول (5) : نتائج تحليل التباين لأثر تدريب العاملين على الرضا الوظيفي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
,000 ^b	48,736	20,355	1	20,355	Regression	1
		,418	62	25,895	Residual	
			63	46,250	Total	

R = 0.663 R² = 0.440

الجدول (6) : معاملات معادلة خط الانحدار ما بين تدريب العاملين والرضا الوظيفي

Sig.	t	CoefficientstANDARDisés	Coefficients non standardisés		Modèle	
		Bêta	Erreur standard	A		
,000	4,691		,250	1,174	(Constante)	1
,000	6,981	,663	,089	,619	a	

الجدول (7) : نتائج تحليل التباين لأثر المشاركة في اتخاذ القرار على الرضا

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
,000 ^b	17,190	9,835	1	9,835	Regression	1
		,572	83	36,618	Residual	
			84	46,453	Total	

R = 0.460 R² = 0.212

الجدول (8) : معاملات معادلة خط الانحدار ما بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا

Sig.	t	Coefficientst	Coefficients non		Modèle
		andardisés	standardisés		
		Bêta	Erreur standard	A	
,000	18,664		,131	2,452	(Constante)
,000	4,146	,460	,030	,123	a

الجدول (9) : نتائج تحليل التباين لأثر تحفيز العاملين على الرضا الوظيفي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
,000 ^b	28,023	14,460	1	14,460	Regression	1
		,516	83	31,992	Residual	
			84	46,452	Total	

R = 0.558 R2 = 0.311

الجدول (10) : معاملات معادلة خط الانحدار ما بين تحفيز العاملين والرضا الوظيفي

Sig.	t	Coefficientst	Coefficients non		Modèle	
		andardisés	standardisés			
		Bêta	Erreur standard	A	(Constante)	
,000	14,403		,152	2,188		1
,000	5,294	,558	,047	,249	a	

الجدول (11) : نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير التحصيل العلمي على تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
قبول الفرضية العدمية	,845	,168	,182	3	,364	بين المجموعات	تفويض السلطة
			1,082	81	76,812	داخل المجموعات	
				84	77,176	مجموع التباين	
قبول الفرضية العدمية	,409	,975	,783	3	2,348	بين المجموعات	تدريب العاملين
			,803	81	59,387	داخل المجموعات	
				84	61,735	مجموع التباين	
قبول الفرضية العدمية	,328	1,168	10,085	3	30,254	بين المجموعات	المشاركة في اتخاذ القرار
			8,637	81	621,832	داخل المجموعات	
				84	652,086	مجموع التباين	
قبول الفرضية العدمية	,110	2,279	6,942	3	13,885	بين المجموعات	تحفيز العاملين
			3,047	81	222,412	داخل المجموعات	
				84	236,297	مجموع التباين	
قبول الفرضية العدمية	,411	,973	,696	3	2,089	بين المجموعات	الرضا الوظيفي

			716,	81	44,364	داخل المجموعات
				84	46,453	مجموع التباين

الجدول (12) : نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الموقع الوظيفي على تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
رفض الفرضية العدمية	,001	7,335	6,608	2	13,216	بين المجموعات	تفويض السلطة
			,901	82	63,960	داخل المجموعات	
				84	77,176	مجموع التباين	
قبول الفرضية العدمية	,120	2,183	1,698	2	3,396	بين المجموعات	تدريب العاملين
			,778	82	58,340	داخل المجموعات	
				84	61,735	مجموع التباين	
قبول الفرضية العدمية	,109	2,289	19,239	2	38,478	بين المجموعات	المشاركة في اتخاذ القرار
			8,406	82	613,609	داخل المجموعات	
				84	652,086	مجموع التباين	
رفض الفرضية العدمية	,009	5,039	14,334	2	28,667	بين المجموعات	تحفيز العاملين
			2,844	82	207,630	داخل المجموعات	
				84	236,297	مجموع التباين	
قبول الفرضية العدمية	,684	,381	,278	2	,556	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
			,729	82	45,897	داخل المجموعات	
				84	46,453	مجموع التباين	

الجدول (13) : نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الحالة الاجتماعية على تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
رفض الفرضية العدمية	,050	3,124	3,159	1	6,318	بين المجموعات	تفويض السلطة
			1,011	83	69,779	داخل المجموعات	
				84	76,098	مجموع التباين	
قبول الفرضية العدمية	,435	,843	,669	1	1,338	بين المجموعات	تدريب العاملين
			,794	83	57,949	داخل المجموعات	
				84	59,286	مجموع التباين	
قبول الفرضية العدمية	,137	2,267	19,884	1	19,884	بين المجموعات	المشاركة في اتخاذ القرار
			8,773	83	631,645	داخل المجموعات	
				84	651,529	مجموع التباين	
قبول الفرضية العدمية	,385	,765	2,482	1	2,482	بين المجموعات	تحفيز العاملين
			3,244	83	233,544	داخل المجموعات	
				84	236,026	مجموع التباين	
رفض الفرضية العدمية	,011	6,879	4,508	1	4,508	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
			,655	83	41,945	داخل المجموعات	
				84	46,453	مجموع التباين	

المصدر: مُعد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

المراجع والهوامش المعتمدة :

- ¹ -Murrel K.L and Merdith, " **Empowering Employee**", McGraw- Hill, New York, USA, 2000,p 8.
- ² - Potterfield Thomas . A, " **the business of Employee Empowerment**", West port, cn :quorum books, 1999, p 2.
- ³ - Robbins Stephen.p, "**Organizational Behavior : concepts controversies and applications**", 6th edition, prentice- Hall INC, Englwood, chiffs,N.J, USA, 1993, P 682.
- ⁴ - Cook Curtis.W and Hunsaker Philip.L , " **Management and Organizational Behavior**", Mc Graw-Hill, New York, USA, 2001, P 258.
- ⁵ - بثينة العبيدين، "العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية (دراسة مقارنة)" ، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2004، ص 20.
- ⁶ - موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل، عمان، الأردن، 1999، ص 291.
- ⁷ - سام حسن ناجي، "درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتها بكفاءة اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، كلية الدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005، ص 36.
- ⁸ - أحمد ماهر وآخرون، "الإدارة : المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 472.
- ⁹ - بثينة العبيدين، مرجع سابق، ص 47.
- ¹⁰ - عبد الصمد الأغبري، "الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، 2002، ص 172.
- ¹¹ - مزياني الوناس، "محددات الرضا الوظيفي وآثاره على المؤسسات"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2، جامعة ورقلة، 2011، ص 4.
- ¹² - ناصف عبد الخالق، "الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 6، العدد 1، 1982، ص 24.
- ¹³ - إيناس فؤاد نوري فلمبان، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2009، ص 45. (دراسة غير منشورة)
- ¹⁴ - ميرفت عوض الله، "أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية بالدانمارك، 2012، ص 67. (دراسة غير منشورة)
- ¹⁵ - إيمان الحنيطي، "دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2000، ص 17. (دراسة غير منشورة)
- ¹⁶ - سالم عواد الشمري، "الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي"، ملتقى البحث العلمي، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2009، ص 109.