

## أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية المسيلة-

**The impact of employees empowerment on job satisfaction  
A field study on a sample of municipalities at the state of M'sila**قويدري ابراهيم عبد الحكيم<sup>1</sup>، زاوش رضا<sup>2</sup> / Zaouche Ridha<sup>2</sup> ، Koudri Brahim Abdelhakim<sup>1</sup><sup>1</sup> ط/د: جامعة المسيلة / الجزائر- مخبر الاستراتيجيات و السياسات الاقتصادية في الجزائر

brahimabdelhakim.koudri@univ-msila.dz

<sup>2</sup> أستاذ محاضر- أ - جامعة المسيلة-الجزائر- ، ridha.zaouche@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2022/12/ 31

تاريخ القبول: 2022/12/ 25

تاريخ الاستلام: 2022/10/ 15

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر تمكين العاملين بأبعاده ( الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، التحفيز)، على الرضا الوظيفي على عينة من بلديات ولاية المسيلة، ومن أجل ذلك تم تصميم استبانة مكونة من 28 فقرة وزعت على عينة عشوائية تقدر بـ 240 مفردة.

وقد تم التوصل إلى أن هناك مستوى متوسط لكل من تمكين العاملين والرضا الوظيفي لدى أفراد العينة ووجود أثر إيجابي لتمكين العاملين على الرضا الوظيفي، وقد كان لبعده التحفيز الأثر الأكبر في تحقيق الرضا الوظيفي.

**كلمات مفتاحية:** تمكين العاملين، الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، التحفيز، الرضا الوظيفي.

تصنيف JEL : M54, M52, M12.

**Abstract:**

This study aims to find out the impact of employees empowerment with its dimensions (freedom and independence, information sharing, work teams, motivation) on job satisfaction on a sample of municipalities at the state of M'sila, For this purpose, a questionnaire consisting of 28 items was designed and distributed to a random sample of 240 individuals.

It was concluded that there is an average level of both employees empowerment and job satisfaction among the sample members, and there is a positive effect of empowering workers on job satisfaction, and the dimension of motivation had the greatest impact on achieving job satisfaction.

**Keywords:** Employees empowerment, Freedom and independence, Information sharing, Work teams, Motivation, Job satisfaction.

**Codes de classification de Jel :** M54, M52, M12

**Résumé:**

Cette étude vise à connaître l'effet de l'autonomisation des employés avec ses dimensions (liberté et indépendance, partage de l'information, équipes du travail, motivation), sur la satisfaction au travail sur un échantillon de communes de l'Etat de M'sila. A cet effet, un questionnaire composé de 28 items a été conçu et distribué à un échantillon aléatoire de 240 individus.

Il a été constaté qu'il existe un niveau moyen d'autonomisation des employés et de satisfaction au travail parmi les membres de l'échantillon, et un impact positif de l'autonomisation des employés sur la satisfaction au travail, et la dimension de la motivation a le plus grand impact sur la satisfaction au travail.

**Mots clés :** L'autonomisation des employés, Liberté et indépendance, Partage d'information, Equipes du travail, Motivation, Satisfaction au travail.

**Codes de classification de Jel :** M54, M52, M12.

## 1 مقدمة

تعتبر الموارد البشرية أهم مورد لأي مؤسسة وأساس استمرارها، حيث يساهم تمكين العاملين بدرجة كبيرة في تحسين مهارات العاملين من خلال إطلاق قدراتهم الكاملة التي تساعدهم في تحرير قدراتهم الإبداعية، فإعطاء العاملين سلطة أوسع وحرية أكبر في اتخاذ القرارات وتشجيع العمل الجماعي، من شأنه أن يلعب دورا هاما في إشباع حاجات العاملين، وعلاقتهم مع المحيط، مما ينعكس تلقائيا على الرضا الوظيفي، ومن هنا برزت أهمية هذه الدراسة التي تحاول الإجابة على الاشكالية الرئيسية التالية وهي:

ما مدى أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة؟  
وتنبثق عن هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى أثر الحرية والاستقلالية على الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة؟
2. ما مدى أثر المشاركة بالمعلومات على الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة؟
3. ما مدى أثر فرق العمل على الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة؟
4. ما مدى أثر التحفيز على الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة؟

## 2.1. فرضيات الدراسة

سعت الدراسة لاختبار الفرضية البديلة الرئيسية التالية  
الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة عند مستوى معنوية  $0.05 \geq \alpha$ .  
وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة عند مستوى معنوية  $0.05 \geq \alpha$ .
2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة عند مستوى معنوية  $0.05 \geq \alpha$ .
3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة عند مستوى معنوية  $0.05 \geq \alpha$ .
4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة عند مستوى معنوية  $0.05 \geq \alpha$ .

## 3.1. منهج وأدوات جمع البيانات

نستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام مجموعة من المراجع والمصادر المتمثلة في: القواميس، الكتب والمجلات، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فتمت معالجته باستخدام استبيان، تم إعداده بالاعتماد على الدراسات السابقة كما في الجدول رقم (01)، حيث قمنا بإجراء دراسة أولية من أجل إعداد أبعاد الدراسة، وقد تم صياغة بعض المفاهيم وضبط المصطلحات بما يتماشى مع دراستنا مع حذف المؤشرات الغير مهمة، أما التحليل فتم بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 20.

جدول رقم 01: الأبعاد المستخدمة في إعداد الاستبانة

المتغير	الأبعاد	الدراسة	عدد المؤشرات
تمكين العاملين	الحرية والاستقلالية	(جوادى، 2015)	07
	المشاركة بالمعلومات	(دن، 2017)	05
	فرق العمل	(دن، 2017)	05

06	(المفوح، 2016)	التحفيز	
18	(صكري و بن عيشاوي، 2017)،	الرضا الوظيفي	الرضا الوظيفي
12	(سلامي، 2019)		

المصدر: من إعداد الباحثين

#### 4.1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي في قياس مدى تأثير تمكين العاملين بأبعاده على الرضا الوظيفي لدى موظفي البلديات محل الدراسة، بالإضافة إلى الأهداف الفرعية التالية:

1. قياس مستوى تمكين العاملين في البلديات محل الدراسة.
2. قياس مستوى الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة.
3. تقديم اقتراحات من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها.

#### 5.1 حدود الدراسة

الحدود الزمانية: خلال شهر مارس 2022

الحدود المكانية: ولاية المسيلة

#### 6.1 الدراسات السابقة

فيما يلي ملخص لأهم ما تم الاطلاع عليه من بعض الدراسات السابقة وأهدافها وأهم النتائج التي توصلت إليها. دراسة (دايرة، 2018): هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور تمكين العاملين في تنمية الابداع، على مستوى مؤسسة فريتال ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تم اقتراح نموذج استبيان لجمع البيانات يتكون من مجموعة متغيرات مستقلة والمتعلقة في بيئة التمكين (ثقافة التمكين، القيادة الداعمة للتمكين، العمل الجماعي)، ومظاهر التمكين (المشاركة، الالتزام التنظيمي، التعلم التنظيمي)، والمتغير التابع المتمثل في الابداع، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين ببعديه بيئة التمكين ومظاهر التمكين مع الابداع، وهي علاقة متوسطة ايجابية. دراسة (نمر، 2019): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين بأبعاده (تبادل المعلومات، تدريب العاملين وتفويض الصلاحية، المشاركة في اتخاذ القرار) على تحسين الاداء الوظيفي بأبعاده (الدقة في تنفيذ المهام، الاجتهاد والمثابرة والمبادرة والابداع، العلاقات مع الآخرين)، في وزارة الطاقة والثروة المعدنية في عمان، حيث تم اعداد استبانة وزعت على (100) فرد من الوزارة، وبعد التحليل أظهرت النتائج أن بعد تدريب العاملين احتل المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، أما بعد تبادل المعلومات بين العاملين فقد احتل المرتبة الرابعة والأخيرة وبدرجة مرتفعة متفاوتة، وكذلك أظهرت نتائج مستوى الأداء الوظيفي أن بعد (العلاقات مع الآخرين) احتل المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بينما كان بعد المبادرة والإبداع هو أقل الأبعاد موافقة، وأظهرت نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر ذو دلالة احصائية لتمكين العاملين على الأداء الوظيفي. دراسة (غضبان، 2018): هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق إدارة المعرفة بمجمع صيدال على الرضا الوظيفي من خلال دراسة عينة مكونة من (305) عامل وتحليل بياناتهم، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة لإدارة المعرفة على الرضا الوظيفي في مجمع صيدال الجزائري.

دراسة (طلحة وقادة، 2019): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي في مؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة، حيث تم توزيع استبيان على (150) موظف، وأظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً للتحفيز على الرضا الوظيفي، وخاصة التحفيز المعنوي.

دراسة (قواسمي و الداوي، 2020): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، حيث تم توزيع استبانة على (45) عامل بشكل عشوائي بمديرية الكهرباء والغاز بالجلفة، وأظهرت النتائج وجود

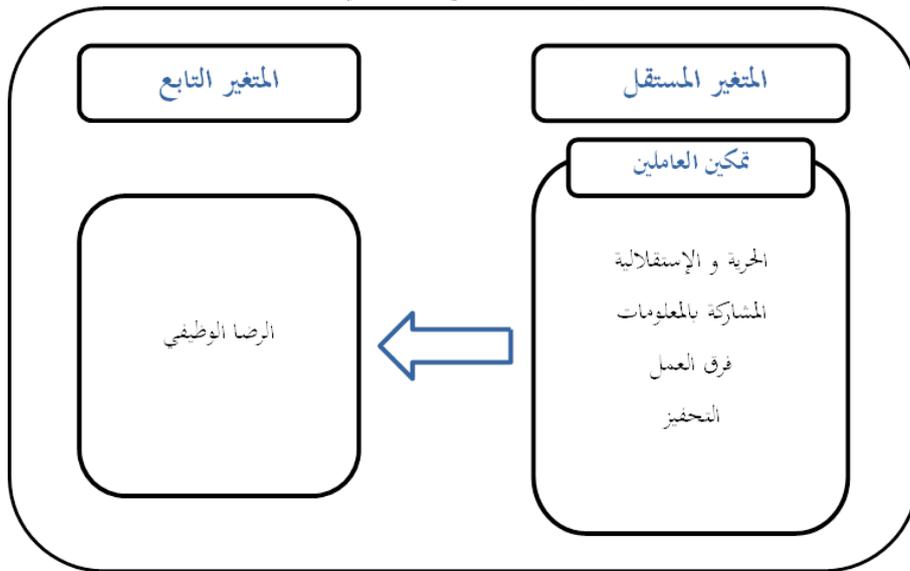
أثر إيجابي للتغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي، أما أهم التوصيات فكانت الدعوة للتركيز على الشفافية عند التحاور مع العاملين عند إجراء أي تغيير بالمؤسسة.

### 7.1 نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين كما في الشكل رقم (01).

متغير مستقل وهو تمكين العاملين بأبعاده (الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، التحفيز)، وهي مستوحاة من دراسة بلانشارد وزملاءه (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1999)، مع إضافة بعد التحفيز. ومتغير تابع وهو الرضا الوظيفي.

شكل رقم 01: النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة

## 2 الإطار النظري للدراسة

### 1.2 تمكين العاملين

إن أول من استخدم مصطلح التمكين بجميع معانيه ودلالاته اللغوية قبل أكثر من 1400 سنة وبجميع الأشكال والطرق الإدارية كان تحديدا في كتاب القرآن، في حين أن التمكين Empowerment لم يرد هذا المصطلح في اللغة الانجليزية قبل سنة 1979 وبالضبط في الموسوعة البريطانية Britannica و أيضا الموسوعة الامريكية Encarta (عبد الله، 2019، الصفحات 6-7).

وقد ذكر في مواضع عديدة في القرآن الكريم في أكثر من آية، قال الله تعالى: " ( وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ ) (سورة يوسف:56)، أي: "مكناه في أرض مصر، فجعلناه على خزائنها، وصاحب الأمر والنهي فيها، ومعنى التمكين: التمليك، وهو أن لا ينازعه منازع فيما يراه ويختاره" (الدرة، 2009، صفحة 612)، وتعني: "مكننا له في الأرض، " أي: أقدرناه على ما يريد برفع المواضع، هذا معنى التمكين من الشيء" (الواحد، 1430هـ، صفحة 157).

وأيضاً قوله تعالى " (الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ) " (سورة الحج:41)، أي: المراد من هذا التمكين السلطنة ونفاذ القول على الخلق" (الرازي، صفحة 41).

وقد تبلور هذا المفهوم أكثر حديثا عند الغرب واعتبر أحد أهم سمات بقاء المؤسسة وتفوقها من خلال تكوين الثقة بين كل من الإدارة والعاملين فيها.

## 1.1.2. تعريف التمكين

التمكين لغة حسب ما ورد في معجم لسان العرب بمعنى القدرة " تقول العرب: إن بني فلان لذو مكنة من السلطان، أي تمكن " (ابن منظور، صفحة 4250).

وأيضاً "مكن تمكيناً، له في أمر: جعل له عليه قدرة وسلطاناً" (الحمصي و ضناوي، 2015، صفحة 979) أما في اللغة الانجليزية فمصطلح Empower يعني منح السلطة أو الحرية لفعل شيء ما، كما هو في قاموس كامبريدج الإلكتروني:

Empower: to give someone official authority or the freedom to do something ( قاموس كامبريدج (2021، الإلكتروني).

اصطلاحاً: تعددت تعاريف مصطلح تمكين العاملين وهذا باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين لهذا المصطلح، ومن بين أهم التعاريف نجد ما يلي:

يرى (Bowen & Lawler, 1992) أن التمكين هو مشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية متعلقة بأداء المؤسسة وهي: المعلومات المتوفرة، والمعرفة التي من شأنها مساعد العاملين على فهم أعمالهم، والمساهمة في زيادة الأداء الكلي للمؤسسة، والمكافآت المادية أو المعنوية (الرقيب، 2010، صفحة 26).

ويعرفه آخر بأنه يشير لمجموعة من الممارسات التي تهدف إلى إعطاء العاملين صلاحيات أوسع لإصدار المزيد من الأحكام والتعليمات والقرارات التي تتعلق بحياتهم العملية (Potterfield, 1999, p. 02).

ويعرف أيضاً بأنه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع وحرية أكبر في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم ومهاراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار (أفندي، 2003، صفحة 10).

في حين ذكر (Brown, 2006) أن التمكين هو عملية إدارية تمنح الموظفين القوة لاتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، ويعتبر استراتيجية تهدف إلى إطلاق وتحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، من أجل المشاركة في عملية بناء وتسيير المنظمة، فالنجاح يقتضي مشاركة جميع الموظفين وتناغمهم مع أهداف ورؤية المنظمة (بومنقار و عيساوي، 2014، صفحة 60).

كما يرى (العدوان والخوالدة، 2008) أن تمكين العاملين هي الصيغة الحديثة التي اشتهرت وبقوة في مجال تطور الفكر الإداري في القرن الواحد والعشرين حيث تحول الاهتمام من نموذج منظمة الرقابة والأوامر، إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة، وبالتالي الاختلاف في التنظيم الداخلي فالنظم القديمة تعتمد على التنظيم الهرمي أما المنظمات الحديثة فتتجه نحو الهياكل المفلطحة ذات القليل من المستويات الإدارية (جوال، 2014، صفحة 12).

من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نقول بأن تمكين العاملين هو عملية إدارية يقوم بها المديرون في المؤسسات يتم بموجبها منح العاملين جزء من السلطة بهدف إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات ومشاركتهم المعلومات، لإعطائهم القدرة على التغيير وحل المشاكل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

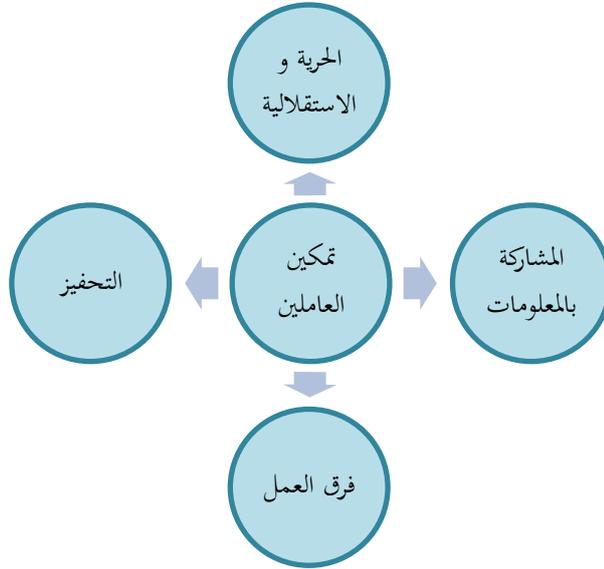
## 2.1.2 أهمية تمكين العاملين

تكمن أهمية التمكين من واقع التحديات المختلفة التي تواجهها المؤسسات العامة والخاصة، فهو متغير مهم ومؤثر في العمليات الإدارية، حيث يعتبر الكثير من الباحثين في علم الإدارة أن هذا الاهتمام المتزايد بتمكين العاملين سببه تحرك المنظمات نحو إدارة الجودة الشاملة، التي تقتضي مشاركة كل الموظفين والتزامهم بالتطوير المستمر لتحقيق رضا الزبائن، وبالتالي يعد تمكين العاملين أمراً ضرورياً لزيادة الفعالية من أجل استخدام أقصى طاقات موظفيها، كما يعزز من شعور الموظفين بأهمية ما يقومون به وبالتالي يعتبر تحفيز يدفعهم لبذل المزيد من الجهد (المحمدي، 2021، صفحة 414).

## 3.1.2. أبعاد تمكين العاملين

تختلف أبعاد التمكين من دراسة لأخرى، وفي هذه الدراسة سوف نستخدم نموذج Blanchard وزملائه، الذي يعتمد عليه الكثير من الباحثين منهم دراسة (الدوري وصالح، 2009، صفحة 111)، وقد أضفنا إليه بعدا آخر، وهو بعد التحفيز لما له من أهمية كبيرة وقوة دافعة نحو تمكين الموظف، وبالتالي يصبح النموذج كما في الشكل رقم (02).

شكل رقم 02: أبعاد تمكين العاملين



المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد للدراسات السابقة

## 1.3.1.2. البعد الأول: الحرية و الاستقلالية

يتجلى هذا البعد في منح صلاحيات واسعة والمقدرة على حرية التصرف للأفراد، بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام الخاصة بالمهام التي يمارسونها، وبالتالي السرعة في حل المشكلات اليومية (دايرة و مسعود، 2016، صفحة 264).

## 2.3.1.2. البعد الثاني: المشاركة بالمعلومات

إن المنظمة التي تشارك موظفيها المعلومات، وتعمل على توفير وتسهيل الوصول لمصادر المعرفة، هي منظمة مؤهلة لفلسفة التمكين، فتوفر المعلومات والفهم الجيد لها يساعد في سرعة اتخاذ القرارات، ويخفض من حالات عدم التأكد الذي ينعكس على المنظمة بشكل إيجابي بحيث يزيد من مرونتها وانسجامها مع محيطها الخارجي، فامتلاك المعلومة يعني امتلاك القوة (جوادي، 2015، صفحة 85).

## 3.3.1.2. البعد الثالث: فرق العمل

تعرف فرق العمل على أنها " جماعات يتم إنشائها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف " (رضوان، 2013، صفحة 39).

وحتى يكون فريق العمل فعالا، ينبغي الأخذ بعين الاعتبار الآتي (خالد، 2010، صفحة 80):

- ✓ العدد المثالي لأعضاء الفريق، عادة ما يتراوح ما بين الثلاثة إلى عشرة أفراد فكلما زاد عن هذا الحد قل الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة في إيجاد الحلول، والعكس يؤدي إلى التقليل من فعالية الفريق؛
- ✓ تحديد أهداف الفريق ووضوحها للجميع؛
- ✓ منح فرق العمل كامل الصلاحيات المرتبطة بالهدف؛

- ✓ منح الفرق حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على بذل جهد أكبر؛
- ✓ إقامة دورات تدريبية لأعضاء فرق العمل بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم الفنية والاتصالية؛
- ✓ توفير نظام للمعلومات، يضمن تزويد أعضاء فرق العمل بالمعلومات اللازمة لدعمه في اتخاذ القرارات؛
- ✓ منح الفرق القدرة والاستقلالية في تنفيذ المهام وإصدار القرارات.

#### 4.3.1.2. البعد الرابع: تحفيز العاملين

تعرف على أنها مجموعة الأدوات التي توفرها الإدارة للموظفين من أجل المساهمة في إشباع حاجاتهم وورغباتهم وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي وزيادة الرغبة في العمل مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وتفترض هذه الرؤيا تقديم حوافز لقاء النشاط والفاعلية في العمل، وأن المكافآت تقدم فقط مقابل جهد و أداء متميز للعاملين (الربعاوي و عباس، 2015، صفحة 95).

كما يظهر الفرق بين مفهومي الدوافع و الحوافز كما يلي (منيف، 2018، صفحة 9):  
الدوافع: هي قوى داخلية تحرك سلوك الفرد وتعمل على توجيهه نحو إشباع حاجات معينة، وتختلف هذه الدوافع من شخص لآخر؛

الحوافز: هي عوامل خارجية يجذب إليها الفرد تستهدف إثارة وتنشيط الدوافع الكامنة من أجل تقديم أفضل أداء ممكن للعمل.

#### 2.2 الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي تصبوا إليها المؤسسة وفي هذا المحور سوف نتحدث عن أهم التعريفات والأهمية التي يكتسبها، بالإضافة إلى أهم الخصائص التي يتميز بها.

#### 1.2.2 تعريف الرضا الوظيفي

بدأ الاهتمام بمفهوم الرضا الوظيفي في مطلع القرن العشرين حيث بذلت العديد من المحاولات لتحديد مفهومه، منهم "Super" (1953) الذي يعتقد أن رضا الفرد يتوقف على المنفذ الذي من خلاله يستطيع إبراز قدراته وميوله وسماته الشخصية، كما يتوقف أيضا على مكتسباته العلمية وعلى طريقة حياته التي تتناسب مع نموه وخبرته (المصري و عامر، 2014، صفحة 16)، وقد أجريت الى غاية سنة 1976 أكثر من 3350 دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية تتناول الرضا الوظيفي، منهم من يعتبره متغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالتغيب، أو كمتغير تابع يتأثر بالمنح والمكافآت وبالتالي عدم وجود اتفاق بين الباحثين على تعريف دقيق للرضا الوظيفي (محمد، 2018، صفحة 10)، وهناك العديد من المفاهيم التي توصل إليها بعض المفكرين حول الرضا الوظيفي، حيث يرى لوك lock (1969) أن تحديد الرضا يتم من خلال التعرف على الفرق بين الشيء الذي يريده المرء وبين الشيء الذي يعتقد أنه قد حصل عليه فعلا (العديلي، 1981، صفحة 16).

ويعرفه آخر بأنه " عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة" (عمر، 2015، صفحة 09).

وتعرفه المجموعة العربية للتدريب والنشر بأن "الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله." (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، صفحة 12).

في الأخير من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص التعريف التالي: الرضا الوظيفي شعور داخلي بالارتياح والقناعة يدفع الموظف إلى العمل والانتاج، وهو ناتج عن رضاه بين ما يحصل عليه من الوظيفة وما يتوقعه منها.

### 2.2.2 أهمية الرضا الوظيفي

موضوع الرضا الوظيفي من أهم وأكثر المواضيع التي تمت حولها الدراسات والابحاث في مجال علم النفس الإداري، فقد كشفت بعض البحوث أن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول وهم أقل عرضة للقلق النفسي، كما يملكون قدرة أكبر على التكيف الاجتماعي (عمر، 2015، صفحة 11)، فهو مرتبط بالعنصر البشري الذي يعتبر أحد أهم مكونات رأس مال الفكري، وبالتالي عدم الشعور بالرضا يؤدي إلى فقدان هذه الموارد المهمة وخسارتها لفائدة منافسيها مما يعرض أسرار المؤسسة للخطر.

لذا يعتبر من أهم القضايا في حياة الأفراد والجماعات، وهو أساس التوافق النفسي والاجتماعي ويؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل ويعكس مكانة ودور الفرد داخل المجتمع، وبالتالي يحقق العديد من المزايا (بهنسي، 2011، صفحة 13).

### 3.2.2 خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم الخصائص التي تحدد الرضا الوظيفي فيما يلي (البارودي، 2015، الصفحات 38-39):

1. اختلاف المفاهيم وتعدد طرق القياس؛
  2. يعتبر الرضا الوظيفي موضوع فردي يختلف من شخص لآخر
  3. الرضا الوظيفي شعور داخلي تؤثر فيه العديد من الرغبات المتداخلة للسلوك الانساني؛
  4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول؛
  5. الرضا عن العمل يرتبط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي؛
  6. رضا الفرد عن عنصر معين لا يعني رضاه عن العناصر الأخرى.
- يمكننا أن نقول بأن تعدد طرق قياس الرضا الوظيفي يرجع بالدرجة الأولى إلى الاختلاف في التعاريف بين علماء الإدارة، فالرضا الوظيفي موضوع فردي يختلف من موظف للآخر فهناك من ينظر للمحفزات المالية كأولوية، بينما آخرون ينظرون للحوافز المعنوية بأهمية أكثر من أي جانب آخر، ويؤدي تحقيق الرضا الوظيفي إلى زيادة الولاء للمنظمة ويساهم في تحقيق أهدافها.

## 3 الإطار العملي للدراسة

نتناول في هذا الجزء التعرف على مجتمع وعينة الدراسة و على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وأخيرا عرض نتائج الدراسة ومناقشتها من خلال العبارات التي تضمنها الاستبيان الموجه للموظفين.

### 1.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من بلديات ولاية المسيلة، تم توزيع 240 استمارة استبيان على عينة عشوائية من موظفي هذه البلديات، استرجع منها 203 أي بنسبة استرداد 84.58% كما هو موضح في الجدول رقم(02).

وقد قسمت عبارات الاستبيان إلى محورين:

المحور الأول: تمكين العاملين بأبعاده الأربعة ويتضمن (16 عبارة).

المحور الثاني: رضا الموظفين ويتضمن (12 عبارة).

أما بالنسبة لسلم القياس فتم استخدام سلم Likert الخماسي لقياس درجة اجابات المستجوبين كما يلي:

(5)موافق بشدة، (4) موافق، (3) محايد، (2) غير موافق، (1) غير موافق بشدة.

جدول رقم 02: عينة الدراسة

الرقم	البلدية	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الغير صالحة للتحليل	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل
01	بلدية الهامل	60	48	0	48
02	بلدية عين الملح	60	53	14	39
03	بلدية بئر الفضة	40	33	03	30
04	بلدية سيدي محمد	40	31	02	29
05	بلدية بنزوه	40	38	05	33
	المجموع	240	203	24	179

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على توزيع الاستبانة.

### 2.3 صدق أداة الدراسة (الصدق الظاهري)

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة عن طريق عرضها على مجموعة من الاساتذة من كلية العلوم الاقتصادية، وقد أخذت جميع الملاحظات بعين الاعتبار، حيث تم صياغة الفقرات بعناية فكل فقرة تستهدف غرض معين.

### 3.3 التحليل العاملي الاستكشافي AFE

في هذه المرحلة نقوم بتنقية الاستبيان من أجل التخلص من المؤشرات الضعيفة، حيث قمنا في هذه المرحلة بقياس درجة التشبع لجميع المؤشرات وكانت كل قيمها أكبر من 0.5، حيث يشير كيزر (Kaizer, 1974) إلى أن "درجة تشبع المؤشرات الأكبر من (0.9) هي قيم جيدة بالثقة والثناء، وتعكس مصداقية المؤشرات، أما عندما تكون بين (0.8-0.9) فتدل على مستوى متميز، أما عندما تكون بين (0.7-0.8) فتدل على مستوى جيد، أما المؤشرات التي تكون بين (0.5-0.7) فتدل على مستوى لا بأس به، و المؤشرات الأقل من (0.5) تعتبر ضعيفة ويجب أن تحذف (تيغرة، 2012، صفحة 31).

### 4.3 ثبات أداة الدراسة

لاختبار ثبات أداة الدراسة استخدمنا اختبار الاعتمادية ألفا كرونباخ الذي يقيس مدى التناسق بين مكونات المقياس، لهذا المعامل قيم تتراوح بين الصفر والواحد، وتشير العديد من الكتب والمقالات بأن قيم ألفا كرونباخ بين 0.7 و 0.8 هي قيم مقبولة أما القيم القريبة من 0.8 فهي قيم جيدة (لجنة التأليف والترجمة، 2007)، وقد قمنا باختبار المقياس ككل ولكل بعد من أبعاد الدراسة، ووجدنا أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل بعد مقبولة، كما في الجدول رقم: (03).

جدول رقم 03: معامل ألفا كرونباخ

البيان	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الملاحظة
الحرية والاستقلالية	04	0.71	مقبولة
المشاركة بالمعلومات	04	0.82	جيدة
فرق العمل	04	0.78	مقبولة
التحفيز	04	0.71	مقبولة
الرضا الوظيفي	12	0.81	جيدة
جميع الفقرات	25	0.91	ممتازة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS20.

## 5.3 اختبار التوزيع الطبيعي

يهدف اختبار كولمقروف- سميرنوف (Kolmogrov-Smirnov) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، ويعتمد اختبار "كولمقروف- سميرنوف" على الفرض الصفري والفرض البديل كالتالي:  
 H0: البعد يتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية ألفا أكبر من 0.05.  
 H1: البعد لا يتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية ألفا أقل أو تساوي من 0.05.

جدول رقم 04: مستوى الدلالة لأبعاد الدراسة

الابعاد	مستوى الدلالة SIG
الحرية والاستقلالية	0.200
المشاركة بالمعلومات	0.080
فرق العمل	0.200
التحفيز	0.200
الرضا الوظيفي	0.536
تمكين العاملين	0.200

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS20.

من خلال الجدول (04) نلاحظ أن قيمة SIG أكبر من مستوى الدلالة ألفا 0.05 لكل الأبعاد، و للمتغير المستقل "تمكين العاملين" والمتغير التابع "الرضا الوظيفي"، ومنه نقبل فرضية العدم القائلة بأن البعد يتبع التوزيع الطبيعي.  
 6.3 صدق الاتساق البنائي لأبعاد الاستبانة  
 ونتحقق منه بقياس مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول (06).

الجدول رقم 05: نوع علاقة الارتباط

نوع العلاقة	قيمة المعامل
علاقة طردية ضعيفة	بين 0 و 0.29
علاقة طردية متوسطة	0.30 إلى 0.49
علاقة طردية قوية	أكثر من 0.50

المصدر: أبو علام رجاء محمود، 2009، صفحة 311.

جدول رقم 06: الاتساق البنائي لأبعاد الاستبانة

الأبعاد	معامل بيرسون	SIG
الحرية والاستقلالية	0.471	0.000
المشاركة بالمعلومات	0.527	0.000
فرق العمل	0.501	0.000
التحفيز	0.520	0.000
الرضا الوظيفي	0.859	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS20.

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن جميع معاملات بيرسون لجميع الأبعاد مع البعد الكلي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، فقيمة SIG أقل من 0.05 لجميع الأبعاد ومنه نعتبر أن أبعاد الدراسة صادقة وتعتبر عن الدراسة.

## 7.3 تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

يبين الجدول رقم(07) نتائج التكرارات والمتوسط الحسابي لأفراد العينة.

جدول رقم 07: التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة

المتغيرات	المستويات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	131	73.2
	أنثى	48	26.80
العمر	أقل من 30 سنة	5	2.80
	من 30 الى 39 سنة	88	49.20
	من 40 الى 49 سنة	75	41.90
	من 50 فأكثر	11	6.10
المؤهل العلمي	ثاوي أو أقل	74	41.30
	تقني أو تقني سامي	34	19.00
	ليسانس	42	23.50
	ماستر	27	15.10
	ماجستير أو دكتوراه	2	1.10
الخبرة المهنية	5سنوات فأقل	55	30.70
	من 6 الى 10 سنوات	64	35.80
	من 11 الى 15 سنة	36	20.10
	من 16 الى 20 سنة	12	6.70
	أكثر من 21 سنة	12	6.70

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS20.

يبين لنا الجدول رقم (07) أن عدد الذكور 73.20% وهي نسبة تدل على أن معظم العمال من الذكور، أما بالنسبة لأعمار العينة فنلاحظ أن نسبة 91.10% من الأفراد هي فئة شابة مقبلة على العمل تتراوح سنها ما بين 30 و49 سنة و أقل نسبة هي من نصيب الفئة الأقل من 30 سنة، وهذا بسبب شروط التوظيف على أساس الشهادة حيث تعطى الأولوية للخبرة المهنية وقدم الشهادة، وفيما يخص المؤهل العلمي لأفراد العينة فكانت النسبة الأكبر 41.30% من نصيب الفئة المتحصلة على شهادة الثانوي فأقل، مما يعني أن نصف المناصب في البلدية لا تحتاج لمؤهلات جامعية، أما أقل نسبة فكانت: 1.10% وهي الفئة المتحصلة على شهادة الماجستير أو أكثر كما بينتها نتائج الاستبيان، و بالنسبة للخبرة المهنية فلنلاحظ أن أعلى نسبة سجلت هي: من 6 الى 10 سنوات بنسبة: 35.80%، ونسبة 30.70% للفئة الأقل من 5 سنوات وهذا يفسر أن أغلب أفراد العينة حديثة التوظيف يرجع توظيفها لسياسة الدولة الأخيرة في إدماج حاملي الشهادات، وهي من فئة الشباب القادرين على العمل.

## 8.3 التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة

## 1.8.3 التحليل الوصفي لأبعاد تمكين العاملين

يتم استخدام المتوسطات الحسابية لكل فقرة من أجل معرفة درجة الموافقة وفق الجدول رقم (08)، أما الارتباط الذي يقيس درجة العلاقة بين متغيرين فيكون حسب القيم التي يأخذها وفق الجدول رقم (05)، وهل هي طردية أو عكسية حسب الإشارة التي يأخذها.

جدول رقم 08: درجات الموافقة

الوزن	الرأي	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79	منخفضة جدا
2	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59	منخفضة
3	محايد	من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
4	موافق	من 3.40 إلى 4.19	مرتفعة
5	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5	مرتفعة جدا

المصدر: عبد الفتاح عز، 2008، ص 541.

جدول رقم 09: المتوسطات الحسابية لأبعاد تمكين العاملين

المحور الاول: تمكين العاملين			
الرقم	أولا: الحرية والاستقلالية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
01	أساهم في وضع الخطط والاستراتيجيات لتحقيق أهداف البلدية	1.19	متوسطة
02	أملك الحرية في كيفية إنجاز الأعمال المكلف بها	1.17	متوسطة
03	أستطيع تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع للمسؤول الاعلى	1.19	متوسطة
04	تميل الإدارة الى تفويض العاملين ومنحهم الحرية في اتخاذ القرار	1.16	متوسطة
	متوسط البعد	0.86	2.95
الرقم	ثانيا: المشاركة بالمعلومات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
05	أحصل على المعلومات والتعليمات التي أحتاجها بسهولة	1.19	متوسطة
06	أشارك مع زملائي المعلومات والتعليمات الجديدة	1.15	مرتفعة
07	يشارك المسؤولون مع الموظفين المعلومات والناشير التي من شأنها تسهيل العمل	1.17	متوسطة
08	يوجد تنسيق بين جميع الاقسام والمصالح في المؤسسة	1.17	متوسطة
	متوسط البعد	0.94	3.11
الرقم	ثالثا: فرق العمل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
09	تسعى البلدية دائما الى تنفيذ أعمالها من خلال فرق العمل	1.08	متوسطة
10	أؤمن بضرورة تأدية مهام الوظيفة من خلال فريق عمل	1.17	مرتفعة
11	تحرص الإدارة على إقامة حلقات نقاش بين الموظفين حول الاخطاء والمشاركة في تقديم حلول	1.18	متوسطة
12	المجموعة التي أنتمي اليها في العمل منسجمة ومتسقة مع بعضها البعض	1.21	مرتفعة

الرقم	رابعا: التحفيز	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
13	يقوم رئيسي بالشكر والتقدير لأدائي للعمل من حين لآخر	1.20	2.83	متوسطة
14	يعتبر عملي هام جدا بالنسبة لي	0.92	3.83	مرتفعة
15	تلقي مبادرات واجتهادات الموظفين التشجيع من قبل الادارة	1.16	2.72	متوسطة
16	يتلقى الموظفون مكافآت مادية أو معنوية عندما يقدمون حلول ابداعية	1.14	2.11	منخفضة
	متوسط البعد	0.81	2.87	متوسطة
	متوسط محور تمكين العاملين	0.73	3.00	متوسطة

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

يتضح من نتائج الجدول رقم(09) أن المستوى الكلي لتمكين العاملين متوسط، حيث احتل بعد المشاركة بالمعلومات المرتبة الاولى بمعدل متوسط قدره: 3.11، بسبب سهولة الحصول على المعلومات و التعليمات التي يحتاجونها في العمل، ثم يليه بعد فرق العمل بمتوسط قدره: 3.09 ويرجع لإيمان العمال بضرورة تأدية المهام من خلال فرق العمل وشعورهم بالانسجام داخل هذه الفرق، أما بعد الحرية والاستقلالية فسجل متوسط قدره: 2.87، فقد وافق 40 بالمائة من الأفراد على وجود حرية في طريقة إنجاز الأعمال، وأخيرا بعد التحفيز بمعدل: 2.74 ويعود سبب ترتيب بعد التحفيز في المرتبة الأخيرة للمستوى المتدني للأجور، وللارتفاع الكبير لأسعار المواد الغذائية، وأخيرا عدم تلقي الموظفين لمكافآت مادية أو معنوية لقاء تقديمهم لحلول إبداعية.

### 2.8.3 التحليل الوصفي لبعده الرضا الوظيفي

جدول رقم 10: المتوسطات الحسابية لمحور الرضا الوظيفي

الرقم	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
01	أشعر بالراحة والأمان داخل مقر العمل	1.24	3.2	متوسطة
02	يتعامل معي مسؤولي المباشر باحترام و نزاهة	1.04	3.69	مرتفعة
03	توجد فرص عادلة في الترقية	1.18	2.64	متوسطة
04	أنا راض عن طبيعة العمل المكلف به	1.10	3.33	متوسطة
05	أنا راض عن الأجر الشهري للوظيفة	1.13	2.12	منخفضة
06	أنا راض عن الحوافز المالية الأخرى من غير الراتب الشهري مثل المردودية	1.14	2.18	منخفضة
07	أنا راض عن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها البلدية "لجنة الخدمات الاجتماعية"	1.31	2.58	منخفضة
08	أنا على أتم الاستعداد للعمل لساعات اضافية بعد ساعات العمل الرسمية	1.21	2.44	منخفضة
09	أستطيع أن أعبر عن مواقفي بحرية وبدون خوف	1.20	3.13	متوسطة
10	أملك الوسائل والوثائق الكافية للقيام بعملتي	1.15	2.82	متوسطة

متوسطة	2.77	1.25	توجد في البلدية خدمات التكييف والنظافة والمرافق الصحية	11
متوسطة	2.66	1.22	أعتقد أن العمل في البلدية يساعد على تحقيق التوازن بين حياتي العملية وحياتي الشخصية	12
متوسطة	2.8	0.68	المتوسط	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستعانة بمخرجات SPSS20.

أما بالنسبة للرضا الوظيفي وفق الجدول رقم (10) فسجل هو الآخر مستوى متوسط قدره: 2.80، ويرجع هذا المستوى المتوسط لعدم رضا الموظفين للأجر الشهري وللخدمات الاجتماعية المقدمة لهم، وقد عبروا عن عدم استعدادهم للعمل لساعات إضافية بعد ساعات العمل الرسمية، وقد قامت الحكومة مؤخرا بتخفيض نسبة الضريبة على الدخل الإجمالي للموظفين بالإضافة إلى رفع عدد النقاط الاستدلالية المحددة للأجر القاعدي والخبرة المهنية وفق المرسوم الرئاسي رقم 22-138، الذي يتم تطبيقه ابتداء من ماي 2022، وعموما الموظفون يشعرون بالرضا والأمان داخل مقر العمل وهم راضون على طبيعة الأعمال المكلفين بها، كما يسود جو مليء بالاحترام والثقة بين العمال.

### 9.3 اختبار الفرضيات

#### 1.9.3 اختبار الفرضية الرئيسية

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

جدول رقم 11: جدول تحليل التباين

Model	Sum of Squares	df	Mean Squares	معامل التحديد		Adjusted R Square	F	مستوى الدلالة SIG
				معامل التأثير	R square			
الانحدار	20.539	4	5.135	.0.503	0.253	0.236	14.740	0.000
البواقي	60.615	174	0.348					
المجموع	81.154	178						

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

أظهرت النتائج كما هي في الجدول رقم (11)، أن معامل التأثير لمتغير تمكين العاملين هو 0.503 وهو يمثل درجة التغير في الرضا الوظيفي حيث إذا تغير تمكين العاملين درجة واحدة فإنه يؤثر في الرضا الوظيفي بنسبة 50.3 بالمائة وهو تأثير طردي قوي لأن المعامل موجب، كما أن قيمة F المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجات الحرية  $df_1=4$  و  $df_2=174$  تساوي (14.740) وهي أكبر من قيمة F الجدولية، وهي دالة إحصائية لأن  $sig=0.000$  أقل من 0.05، وبالتالي نموذج الانحدار معنوي، مما يعني قبول الفرضية البديلة، ونلاحظ أن قيمة معامل التحديد تقدر ب 0.253 وهذا يعني أن التغيرات في الرضا الوظيفي مفسرة بالتغيرات في تمكين العاملين بنسبة 25.3 بالمائة أي أن تمكين العاملين يفسر الرضا الوظيفي بنسبة 25 بالمائة أما النسبة الباقية فتعود إلى عوامل أخرى خارج النموذج ومنه نستنتج أنه: يوجد أثر إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

## 2.9.3 اختبار الفرضيات الفرعية

الجدول رقم 12: جدول المعامل المقدر

النموذج	معامل التأثير	Std. Errors	معامل الانحدار B	t	مستوى الدلالة
					SIG
Constant	.	0.166	1.579	9.522	0.000
بعد الحرية والاستقلالية	0.288	0.034	0.078	2.287	0.023
بعد المشاركة بالمعلومات	0.328	0.039	0.090	2.281	0.024
بعد فرق العمل	0.344	0.038	0.106	2.759	0.006
بعد التحفيز	0.367	0.039	0.132	3.348	0.001

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS20.

الجدول رقم 13: معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد تمكين العاملين والرضا الوظيفي

الأبعاد	الحرية والاستقلالية	المشاركة بالمعلومات	فرق العمل	التحفيز
الرضا الوظيفي	0.288	0.328	0.344	0.367
	sig=0.000	sig=0.000	sig=0.000	sig=0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS20.

## 1.2.9.3 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية  $0.05 \geq \alpha$ .

من خلال الجدول رقم (13) تظهر لنا النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة، حيث بلغ معامل التأثير لبعدها الحرية والاستقلالية 0.29 وهو دال إحصائيا حيث يمثل درجة التغير في الرضا الوظيفي إذا تغير بعد الحرية والاستقلالية درجة واحدة، أي أنه يؤثر في الرضا الوظيفي بنسبة 29 % وهو تأثير طردي ضعيف، أما الجدول رقم (12) فيبين قيمة  $B1 = 0.078$  وهي دالة إحصائيا لأن مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه نقبل الفرضية البديلة القائلة:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية  $0.05 \geq \alpha$ .

## 2.2.9.3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية  $0.05 \geq \alpha$ .

أظهرت النتائج كما هي في الجدول رقم (13)، أن معامل التأثير هو 0.33 وهو دال إحصائيا حيث يمثل درجة التغير في الرضا الوظيفي إذا تغير بعد المشاركة بالمعلومات بدرجة واحدة، مما يعني أنه يؤثر في الرضا الوظيفي بنسبة 33% وهو تأثير طردي متوسط، أما الجدول رقم (12) فيبين قيمة  $B2 = 0.090$  وهي دالة إحصائيا لأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، وبما أن قيمة ألفا أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية  $0.05 \geq \alpha$ .

## 3.2.9.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية  $0.05 \geq \alpha$ .

أظهرت النتائج كما هي في الجدول رقم (13)، أن معامل التأثير هو 0.33 وهو دال إحصائيا حيث يمثل درجة التغير في الرضا الوظيفي إذا تغير بعد فرق العمل بدرجة واحدة، مما يعني أنه يؤثر في الرضا الوظيفي بنسبة 35% وهو تأثير

طردي متوسط، أما الجدول رقم(12) فيبين قيمة  $B3=0.106$  وهي دالة إحصائيا لأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، وبما أن قيمة ألفا أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية  $0.05 \geq \alpha$ .

#### 4.2.9.3 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية  $0.05 \geq \alpha$ .

أظهرت النتائج كما هي في الجدول رقم(13)، أن معامل التأثير لبعد التحفيز هو 0.37 وهو دال إحصائيا حيث يمثل درجة التغير في الرضا الوظيفي إذا تغير بعد التحفيز درجة واحدة، مما يعني أنه يؤثر في الرضا الوظيفي بنسبة 37 % وهو تأثير طردي متوسط، أما الجدول رقم(12) فيبين قيمة  $B4=0.132$  وهي دالة إحصائيا لأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، وبما أن قيمة ألفا أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية  $0.05 \geq \alpha$ .

وبالتالي نموذج الانحدار المقدر هو:  $y=1.579+0.078x_1+0.090x_2+0.106x_3+0.132x_4$

حيث  $X_i$ : تمثل أبعاد المتغير المستقل "تمكين العاملين"، و  $Y$ : تمثل المتغير التابع "الرضا الوظيفي".

## 4 الخاتمة

إن تمكين العاملين لا يتحقق إلا بإشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم اليومية ومنحهم التفويض اللازم لإتمام أعمالهم، ومشاركتهم المعلومات التي من شأنها تسهيل أعمالهم، فهو يعتبر أهم حافز لتحقيق نجاحات كبيرة يمكن ان تنقل المؤسسة نقلة نوعية، فالاهتمام بالموارد البشري والذي هو أهم مورد في المؤسسة يساهم في سد حاجات الموظفين المادية والمعنوية وزيادة شعورهم بالأهمية وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي، وفي هذا السياق نختم بحثنا بعرض النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب التطبيقي والتي نراها ضرورية، حيث توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

✓ الفرضية الرئيسية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة.

✓ الفرضية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة، فقد عبر 55% من الأفراد على امتلاكهم الحرية في كيفية إنجاز الأعمال وتصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع للمسؤول الأعلى.

✓ الفرضية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة، حيث وافقت نسبة 46% من الأفراد على سهولة حصولهم على المعلومات التي يحتاجونها، وعلى وجود تنسيق بين جميع الأقسام.

✓ الفرضية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة فقد عبر 45% من الأفراد على ضرورة تأدية المهام من خلال فرق العمل.

✓ الفرضية الرابعة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة فقد عبر 45% من الأفراد عن تلقهم الشكر والتقدير لأدائهم العمل من حين لآخر.

أما التوصيات فيمكن أن نقترح ما يلي:

✓ الاهتمام بمشاركة المعلومات من خلال حلقات نقاش بين الموظفين بهدف إثراء المعرفة فيما بينهم.

✓ تشجيع الموظفين على تطوير أساليب عمل جديدة ومبتكرة تساعد على تسريع وتيرة العمل.

✓ عقد لقاءات دورية بين الموظفين الإداريين لمناقشة طرق وأساليب عمل جديدة تواكب تطورات المواطنين.

- ✓ ضرورة تقديم الدعم المعنوية للموظفين من أجل الرفع من الروح المعنوية لتعزيز الرضا عند الموظفين، مثل شهادات التقدير السنوية لأحسن موظف.
- ✓ تحفيز العاملين بالمكافآت المادية اللازمة نظير ما يقدمونه من حلول إبداعية، تساهم في تطوير المؤسسة.
- ✓ تحسين الخدمات الاجتماعية، عن طريق إشراك الموظفين في إثراء القوانين الأساسية الخاصة بالخدمات وكيفية عملها.
- ✓ العمل على التطوير المستمر لمعايير التقييم الخاصة بالعمال، ومحاولة قدر الامكان الابتعاد عن النظام التقليدي المتمثل في التقييم اليومي.
- ✓ إنشاء أنظمة للترقية تستجيب لتطلعات العمال، وكذا إشراكهم في إنشاء هذه الأنظمة وتعديلها وتطويرها.

## 5 قائمة المراجع

- Potterfield, T. (1999). *The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace*. USA Greenwood publishing group.
- (2021, 12 06). Retrieved from قاموس كامبريدج الإلكتروني: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/empower>
- Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, A. (1999). *the 3 keys to empowerment, First Edition*. San Francisco, USA: Brrett Koehler Publishers.
- ابن منظور. (بلا تاريخ). *لسان العرب*. القاهرة: دار المعارف.
- أبي الحسن علي بن أحمد بن محمد الواحدي. (1430هـ). *التفسير البسيط، الجزء 12*. الرياض، المملكة العربية السعودية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- أحمد دن. (أكتوبر، 2017). أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة. *مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 03 (العدد 02)*.
- أحمد سليم الحمصي، و سعد عبد اللطيف ضناوي. (2015). *قاموس الرافد*. بيروت: المؤسسة الحديثة للكتاب.
- أحمد صادق محمد الرقيب. (2010). *علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية*. إدارة الاعمال، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال. غزة: جامعة الأزهر.
- الشيخ محمد علي طه الدرة. (2009). *تفسير القرآن الكريم وإعرابه وبيانه، ط1، الجزء 13 (المجلد 04)*. دمشق، سوريا: دار ابن كثير.
- أحمد بوزيان تيغرة. (2012). *التحليل العملي الإستكشافي والتوكيدي، ط1*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- إيهاب عيسى المصري، و طارق عبد الرؤوف عامر. (2014). *الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، ط1*. المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- أيوب صكري، و أحمد بن عيشاوي. (ديسمبر، 2017). أثر الرضا على جودة الخدمات الفندقية. *مجلة ميلاف للبحوث والدراسات*.
- بلقاسم جواوي. (2015). *التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين*. قسم العلوم الاجتماعية. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2018). *الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- رجاء محمود أبو علام. (2009). *التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS، ط3*. القاهرة، مصر: دار النشر للجامعات.
- رشيد قواسمي، و الشيخ الداوي. (2020). *التغير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية*. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23 (العدد 01)*.
- زكريا مطلق الدوري، و أحمد علي صالح. (2009). *إدارة التمكين واقتصاديات الثقة*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- سعد علي ربحان المحمدي. (2021). *نماذج من الإدارات المعاصرة، ط1*. دار اليازوري العلمية.

- سعدون حمود جثير الربعاوي، و حسين وليد حسين عباس. (2015). *رأس المال الفكري، ط1*. الأردن: دار غيداء للنشر.
- سلمان زيدان خالد. (2010). *إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومدخل العمل، الجزء 1*. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عادل محمد عبد الله. (2019). *استراتيجية التمكين: محل البناء المتسلسل للمورد البشري المشارك في صناعة القرارات*. دار اليازوري.
- عبد الحفيظ دايرة. (2018). *تمكين العاملين كمدخل لتنمية الإبداع في المؤسسة*. قسم علوم التسيير. الجزائر: جامعة الجزائر 3، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية.
- عبد الحفيظ دايرة، و كسرى مسعود. (2016). *تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة*. مجلة *رؤى اقتصادية، (العدد 11)*، صفحة 264.
- عبد الفتاح عز. (2008). *مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام SPSS*. المملكة العربية السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد القادر طلحة، و يزيد فادة. (2019). *أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية*. مجلة *البشائر الاقتصادية، المجلد 05 (العدد 02)*.
- عصام عبد اللطيف عمر. (2015). *الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، ط1*. القاهرة: نيو لينك للنشر والتدريب.
- عطية حسين أفندي. (2003). *تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- فاتن محمود عبد الرحمن المفلوح. (2016). *تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة*. غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة.
- فايزة محمد رجب بهنسي. (2011). *الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الإجتماعية، ط1*. الإسكندرية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع.
- فخر الدين الرازي. (بلا تاريخ). *التفسير الكبير، الجزء 23*. وزارة المعارف، المطبعة الأميرية.
- لجنة التأليف والترجمة. (2007). *الإحصاء باستخدام SPSS، ط1*. حلب: شعاع للنشر والعلوم.
- لكحل منيف. (2018). *تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، ط1*. دار المثقف للنشر والتوزيع.
- ليلي غضبان. (ديسمبر، 2018). *أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية*. مجلة *دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 05 (العدد 02)*.
- محمد السعيد جوال. (2014). *تمكين العاملين مطلب أساسي للمدير المعاصر: مقارنة نظرية*. مجلة *دراسات، المجلد 05 (العدد 01)*، صفحة 12.
- محمد أمين سلامي. (جوان، 2019). *أثر الحوافز المادية كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين - دراسة حالة Baticic Ouest*. مجلة *الأبحاث الاقتصادية، المجلد 14 (العدد 01)*.
- محمد سامي حمدان نمر. (2019). *أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي في وزارة الطاقة والثروة المعدنية*. كلية الأعمال. جامعة الاسراء، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال.
- محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). *مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، ط1*. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب.
- مراد بومنقار، و فلة عيساوي. (2014). *تمكين العاملين...مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي*. مجلة *أبحاث نفسية وتربوية، العدد 07*، صفحة 60.
- مصطفى محمد. (2018). *الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، ط1*. عمان، الأردن: دار ابن نفيس للنشر والتوزيع.
- منال أحمد البارودي. (2015). *الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط1*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ناصر محمد العديلي. (1981). *الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة السعودية*. معهد الإدارة العامة. جامعة ولاية كاليفورنيا، رسالة ماجستير في علم النفس الإداري.