



تمكين الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل -

Human Resources Empowerment and their Contribution to Achieving Job

Satisfaction - A Case Study of the African Glass Company – Jijel

د. فوزية مقاش

جامعة جيجل

(الجزائر)

ziyamekkrache@yahoo.com

المخلص:	معلومات المقال
<p>هدفت الدراسة إلى اختبار مساهمة تمكين الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي. إذ تم تقسيم تمكين الموارد البشرية إلى أربعة أبعاد: معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، وتأثير العمل. لإتمام الدراسة قامت الباحثة باستخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات عن متغيرات الدراسة، إذ تم توزيعه على عينة ملائمة شملت 90 موظف بالشركة الإفريقية للزجاج، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة. توصلت نتائج الدراسة أن لتمكين الموارد البشرية أثرا إيجابيا على الرضا الوظيفي، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير استقلالية العمل على الرضا الوظيفي. وانطلاقا من النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة توصيات للشركة الإفريقية للزجاج.</p>	<p>تاريخ الارسال: 2020/10/29</p> <p>تاريخ القبول: 2021/01/22</p> <p>الكلمات المفتاحية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ تمكين الموارد البشرية ✓ الرضا الوظيفي
Abstract :	Article info
<p><i>This study aims to test the contribution of human resources empowerment to achieve job satisfaction. A human resources empowerment is divided into four dimensions: job maiming, job competence, self-determination of job, and job impact. To complete this study the researcher develop a questionnaire used as a tool to collect data, the questionnaire was distributed on a convenience sample consisting of 90 employees in African Glass Company. The results of the study have revealed that human resources empowerment has a positive effect on job satisfaction; it is the effect of self-determination of job on job satisfaction. According to the study's results, the researchers have suggested many recommendations to the African Glass Company.</i></p>	<p>Received 29/10/2020</p> <p>Accepted 22/01/2021</p> <p>Keywords:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Human Resources Empowerment, ✓ Job Satisfaction

. مقدمة:

تنشط المنظمات في بيئة دائمة التغيير، إذ تمتاز بيئة الأعمال بعدم التأكد والديناميكية والتعقيد الشديد، والمنافسة بمختلف أشكالها ومظاهرها، وهذا أثر على طبيعة إدارة الموارد البشرية، والتي انتقلت نقلة نوعية، فبدل ارتكازها على علاقات تقليدية تربط بين صاحب العمل والموظفين الذين يعملون عنده، أصبحت المنظمات تدرك أهمية زيادة الاهتمام بالموظفين، وذلك باعتبارهم أهم مورد استراتيجي يمكن امتلاكه واستخدامه للصمود في وجه المنافسين، ومع الاقتران التدريجي بهذه الأهمية، توجهت المنظمات إلى منح الموظفين فرصاً أكثر للمشاركة في صنع القرار والاستقلالية في طرق أداء العمل، وكذلك فوضت لهم بعض الصلاحيات والمشروطة بتحملهم مسؤولية النتائج المترتبة عن قراراتهم، أي توجهت إلى تبني تمكين الموارد البشرية وأخذت تتوسع في استخدام التمكين، وهذا راجع للنتائج الإيجابية التي حققتها المنظمات بعد تبنيها هذا المفهوم، فهو يساهم في تحقيق الميزة التنافسية لها من خلال التأثير على السلوك، وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها.

يعد الرضا الوظيفي من المتغيرات البارزة التي شغلت فكر الباحثين في مجال إدارة الأعمال، فتحقيق الرضا الوظيفي ينتج عنه التزام أكثر للمورد البشري في تحقيق أهداف المنظمة، ويعتبر الرضا الوظيفي حالة شعورية إيجابية تنتج عن توفير مناخ تنظيمي أو بيئة عمل تماشي مع احتياجات الموارد البشرية، أي بيئة مناسبة بشقيها المادي والمعنوي، ومنظمات الأعمال تحاول جاهدة التعرف على أبرز المتغيرات التي يمكن من خلالها التأثير الإيجابي على الرضا الوظيفي، لذا فقد جاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوع تمكين الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي.

1.1. مشكلة الدراسة

تسعى منظمات الأعمال لبناء صورة وسمعة جيدة مقارنة بمنافسيها، وتحاول الوصول إلى ذلك من خلال تفعيل دور مواردها البشرية، وجعلهم يلعبون دوراً استراتيجياً إيجابياً يدعم ميزتها التنافسية من خلال تحسين أدائها، ولهذا الغرض سخرت جهودها لتحسين رضا مواردها البشرية، وذلك من خلال تهيئة المناخ الملائم لهم لاستغلال قدراتهم ومهاراتهم بطرق أكثر كفاءة وفعالية، ويعتبر التمكين أحد الأساليب التي تستخدمها المنظمات لدعم مواردها البشرية، والسؤال المطروح في هذه الدراسة يتمثل في:

ما مدى مساهمة تمكين الموارد البشرية في تحسين الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج؟

2.1. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي من أبرزها ما يلي:

- ✓ التعمق في فهم كل من تمكين الموارد البشرية والرضا الوظيفي؛
- ✓ دراسة أثر تمكين الموارد البشرية على الرضا الوظيفي؛
- ✓ تحديد أثر أبعاد تمكين الموارد البشرية على الرضا الوظيفي؛
- ✓ تقديم توصيات للشركة الإفريقية للزجاج بغرض زيادة مساهمة تمكين الموارد البشرية في تحسين الرضا الوظيفي.

2.1. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

سيتم تقديم التعاريف الإجرائية لتمكين الموارد البشرية ولأبعاده وكذلك الرضا الوظيفي على النحو الآتي:

تمكين الموارد البشرية: تفويض السلطة للموارد البشرية وجعلها مشروطة بتحمل المسؤولية، ومنح للموظفين إمكانية اتخاذ القرارات وتقديم رأيهم حول المهام والأنشطة ذات العلاقة بوظيفتهم.

معنى العمل: اعتبار الموظف أن وظيفته ذات أهمية بالنسبة له وبالنسبة للأفراد الذين يتعاملون معه، وهذا ما يخلق إحساسه بوجود صلة قوية تربط بينه وبين عمله.

كفاءة العاملين: قدرة الموظف على أداء عمله بالجودة المطلوبة، وبأقل التكاليف وفي الوقت المناسب.
استقلالية العمل: إمكانية الموظف إنجاز عمله بالطريقة التي يراها مناسبة دون الرجوع لرئيسه، ومما يحفزها على الإبداع.
تأثير العمل: تأثير الموارد البشرية إيجابيا في بيئة العمل، وهذا من خلال إتباعه سلوك إيجابي يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي.
الرضا الوظيفي: شعور الموظف بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته، وذلك من خلال مزاولته لوظيفته.

2. الإطار النظري

سيتم توضيح الإطار النظري للدراسة من خلال تقديم أدبيات الدراسة وكذلك الدراسات السابقة.

1.1.2. أدبيات الدراسة

في هذا العنصر من الدراسة سيتم تعميق فهم كل من تمكين الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

1.1.2. تمكين الموارد البشرية

ظهر مصطلح التمكين سنة 1788 وكان يقصد به تفويض الأدوار للموظفين حتى يلعبوا أدوارهم في منظماتهم، ويتم منحهم السلطة في الأنشطة التي لها علاقة بالأمر التنظيمية، إذ يكون للفرد رغبة في تحمل المسؤولية واستجابة المنظمة رسميا لذلك، وقد انتشر استخدام هذا المصطلح في العلوم السياسية، والاجتماعية، والنظريات التي تبحث في شؤون المرأة (Paynevandy, 2016, p. 10). أكد (Andish., et al (2013) أن التمكين هو تطوير القدرات والكفاءات البشرية من أجل تحقيق التحسين المستمر في الأداء التنظيمي. كما يعتبر التمكين بأنه اكتشاف القدرات البشرية وتحليلها، ثم توجيهها بالشكل الصحيح والذي يضمن اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية. بعبارة أخرى التمكين هو تحريك قدرات الموارد البشرية لتحقيق نتائج إيجابية، ويستوجب التمكين تغيير الثقافة وجعلها إيجابية كما يحتاج إلى إدارة فعالة للبيئة التنظيمية (p. 10). ويرى (Munjuri and K'Obonyo (2015) أن التمكين هو منح السلطة للموظفين لأداء عملهم، وهو نموذج لإعادة توزيع القدرات وتعزيز الثقة والتعاون بين أفراد المنظمة، كما ينطوي التمكين مشاركة المعرفة والمعلومات مع المرؤوسين، وتوفير لهم المزيد من الحرية والمرونة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، والتخلي عن أساليب الإدارة التقنية، والتي تهتم بالتسلسل الهرمي وعدم المرونة (p. 166).

يمكن دراسة التمكين حسب مناهج مختلفة، فحسب المنهج الهيكلي، التمكين هو تفويض السلطة ومنح حق اتخاذ القرار، ومساعدة الموظفين على استخدام قدراتهم للتأثير على النتائج التنظيمية، وأن السلطة يتم نقلها من أعلى الهرم إلى أسفل والتشجيع على اللامركزية، أما منهج القيادة فدرس التمكين من زاوية العلاقة التي تربط بين القائد وأتباعه، إذ يقوم القائد بمساعدة أتباعه بتحقيق النجاح والتفوق التنظيمي، ويدفعهم ويحفزهم على المشاركة في أنشطة المنظمة. بينما المنهج التحفيزي فأكد أن التمكين يظهر عند تحفيز الكفاءة الذاتية لأعضاء المنظمة، وذلك من خلال إدراك معنى العمل أي الغرض منه، وتحقيق الكفاءة الذاتية، والاستقلالية في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى التأثير في العمل (Pradhan & Panda, 2019, p. 3).

حسب (Hashemy., et al (2016) الهدف من التمكين هو التحسين المستمر للأداء التنظيمي، وذلك من خلال منح الموارد البشرية حق اتخاذ القرارات وتفويض لهم السلطة، ويشمل التمكين المعرفي نقاط تؤدي إلى شعور الموظف بفاعليته وكفاءته وكذلك بأهميته في المنظمة، وبأن له فرصا في الاختيار بين البدائل لاتخاذ القرار الصحيح، إذ يساهم التمكين في تحسين قدرات الموارد البشرية ويعزز من ثقتهم بالتغلب على العقابيل التي تواجههم في مكان العمل (p. 8).

للمتمكين عدة خصائص، ومن أبرز هذه الخصائص: يرتبط التمكين بالمواقف والحالات ويكون عملية اختيارية بالنسبة لقيادة المنظمة وليس عملية إجبارية؛ يعتبر التمكين أحد الممارسات التي تعكس القيادة الفعالة، ويتوافق التمكين مع صفات القائد الديمقراطي؛ يعتبر التمكين

عملية مرحلية أو نسبية، أي يتم تمكين المورد البشري بالتدرج وفي الوقت المناسب؛ يلتزم التمكين بالمبادئ التنظيمية، ويستند على الثقة، المصدقية والمسؤولية (جاد الرب، 2008، ص. 58).

2.1.2. الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أبرز المواضيع التي اهتم بها الباحثون، ويرتبط هذا المفهوم ارتباطاً وثيقاً بالدخل وشروط العمل والجهد المبذول، وكذلك فرص الترقية وإمكانيات تحقيق الذات، وتطوير المسار الوظيفي (Singhapakdi., et al, 2014, p. 1557). فالرضا الوظيفي يعد عاملاً فعالاً في الحياة العملية للفرد، فلما يكون هذا الأخير راضياً يكون منتجاً وناجحاً وسعيداً في عمله. فالرضا الوظيفي هو عبارة عن المشاعر الإيجابية للأفراد اتجاه وظائفهم ومختلف أبعادها، كما أنه الانسجام بين شخصية شاغل الوظيفة وخصائص العمل الذي يؤديه، بالإضافة إلى ذلك الرضا الوظيفي هو النظرة الفردية ومستوى ردود الفعل العاطفية اتجاه الوظيفة التي يؤديها الفرد (Altuntaş, 2014, p. 513). فالرضا الوظيفي حالة عاطفية انفعالية، إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبراته العلمية، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى توفر العمل على تلك الأشياء التي يعتبرها المورد البشري هامة بالنسبة له (كريم، 2004، ص. 105). أكد Zhang et al (2015) أن الرضا الوظيفي يشير إلى موقف الموظفين اتجاه عملهم أو الوظائف التي يشغلونها، وأن بيئة العمل الدور الكبير في ظهور الرضا أو عدم الرضا الوظيفي، فالرضا لا ينتج فقط عن مدى الاقتناع بعدالة الراتب أو الترقية المتحصل عليها، بل مرتبط بكل متغير في بيئة العمل (p. 129). الرضا الوظيفي حالة عاطفية للموظف اتجاه العمل الذي يقوم به، إذ يترجم بالمتعة التي يشعر بها أثناء تأديته لواجباته اتجاه وظيفته واتجاه مشرفه واتجاه تنظيم العمل بشكل عام، أي أن يكون الموظف راضياً اتجاه جميع خصائص الوظيفة التي يقوم بها وبيئة العمل سواء كانت مادية أو غير مادية، لأن عدم الرضا قد يؤدي إلى آثار سلبية منها الإحباط والتفكير بالتغيب أو تغيير مكان العمل (Yeh, 2014, p. 94).

يرى شويش (2006) أن الرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر الموظفين اتجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكهم الجيد للأعمال الموكلة إليهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، وعليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الإدراكين كلما زاد الرضا الوظيفي، كما أنه محصلة للاتجاهات نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المنظمة (ص. 110). من جهة أخرى الرضا الوظيفي هو الجانب الشعوري أو العاطفي نحو العمل وطبيعة الاقتران به، لذا لا يمكن رؤيته بوضوح إذ أنه يتعلق بالعواطف الكامنة لدى الفرد اتجاه العمل ذاته (الفريجات وآخرون، 2006، ص. 118). فالرضا الوظيفي هو استجابة إيجابية، أو أنه موقف إيجابي للفرد اتجاه الوظيفة التي يشغلها. كما أن الرضا الوظيفي هو انطباع إيجابي للشخص اتجاه وظيفته ينتج عند تطابق توقعاته وتصورات المسبقة عن مكونات بيئة العمل مع الواقع الفعلي لهذه المكونات، أو عندما يتعدى إيجابيا الواقع التصورات والأفكار المسبقة المبنية عن بيئة العمل، مما يؤدي إلى ظهور مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي (Dilig-Ruiz., et al, 2018, p. 6).

2.2. الدراسات السابقة

يمكن عرض بعض الدراسات السابقة التي عالجت نفس الموضوع.

1.2.2. دراسة Doç and Ulutşa سنة 2018 بعنوان:

“The Effect of Empowerment on Employees’ Job Satisfaction: A Research on Konya Industrial Zone” هدفت الدراسة لاختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي والتمكين، وكيف يمكن زيادة الرضا الوظيفي من خلال تمكين الموارد البشرية. وأكدت الدراسة أن التمكين هو منح السلطة وتفويضها للمرؤوسين من أجل ممارسة مهامهم وأعمالهم، وأما الرضا فهو الشعور الداخلي الذي يعيشه الموظف عند ممارسته لوظيفته، ولإجراء الدراسة تم المسح الشامل لـ 19 منظمة بالقطاع الصناعي في القونية بتركيا، وتوصلت نتائج الدراسة أنه هناك أثر إيجابي للتمكين على الرضا الوظيفي بهذه المنظمات.

2.2.2. دراسة Franklin and Gayathri سنة 2018 بعنوان:

“Employee Empowerment and Its Impact on Job Satisfaction among Doctors”

جاءت هذه الدراسة لتوضيح أهمية التمكين للتأثير في رضا الأطباء بالمستشفيات، فالمستشفيات تعتبر أحد أهم المنظمات التي تلعب دورا هاما في التنمية والتي لها تأثير على اقتصاديات الدول، والخدمات الصحية تؤثر بشكل كبير في إمكانيات الحفاظ على الإنتاجية، وبغض النظر عن المرضى الذين يتم علاجهم فإن الأطباء يحتاجون لتحقيق رضاهم الوظيفي وبما يساهم في رفع جودة الخدمة الصحية التي يقدمونها، وقد أكدت نتائج هذه الدراسة أن لتمكين الموارد البشرية أثرا إيجابيا على الرضا الوظيفي للأطباء.

3.2.2. دراسة Gupta and Devi سنة 2017 بعنوان:

“Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction among Banking Sector Employee a Study in Rewari District”

جاءت هذه الدراسة للتحقق من إمكانية تأثير تمكين الموظفين على الرضا الوظيفي، إذ تم استخدام استبيان وزع على عينة من الموظفين بالمصارف في الهند، شملت العينة 101 موظف، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن تمكين الموظفين بالمصارف مرتفع جدا، وأن 51% من التباين في رضا الموظفين راجع للتغير في تمكين الموارد البشرية، كما أكدت الدراسة أنه كلما كانت درجة التمكين عالية فإن الموظفون يشعرون أكثر بالرضا الوظيفي.

4.2.2. دراسة Rana and Singh سنة 2016 بعنوان:

“Employee Empowerment and Job Satisfaction: An Empirical study in IT Industry”

كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والرضا الوظيفي في قطاع تكنولوجيا المعلومات بالهند، وقد بلغت عينة الدراسة 475 موظفا في خمس أكبر صناعات لتكنولوجيا المعلومات بالهند. أكدت نتائج الدراسة على وجود ارتباط بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي، وأنه توجد فروق في التمكين والرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية كالجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي، وأكدت الدراسة على ضرورة زيادة الاهتمام بتمكين الموظفين.

5.2.2. دراسة Khera سنة 2015 بعنوان:

“Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: An Empirical Analysis of Banks in Chandigarh, (India)”

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين تمكين الموظفين والرضا الوظيفي في بنوك شانديغار بالهند، وقد درست هذه الورقة البحثية الفرق في مستوى الرضا الوظيفي الذي يعزى للجنس، ولإجراء الدراسة تم تطوير استبيان شمل على 48 عبارة، وتم توزيعه على 180 موظفا بهذه البنوك، وقد توصلت نتائج الدراسة أنه للتمكين أثرا كبيرا على الرضا الوظيفي، لكن لم تكن هناك فرق في مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير الجنس.

6.2.2. دراسة Saif and Saleh سنة 2013 بعنوان:

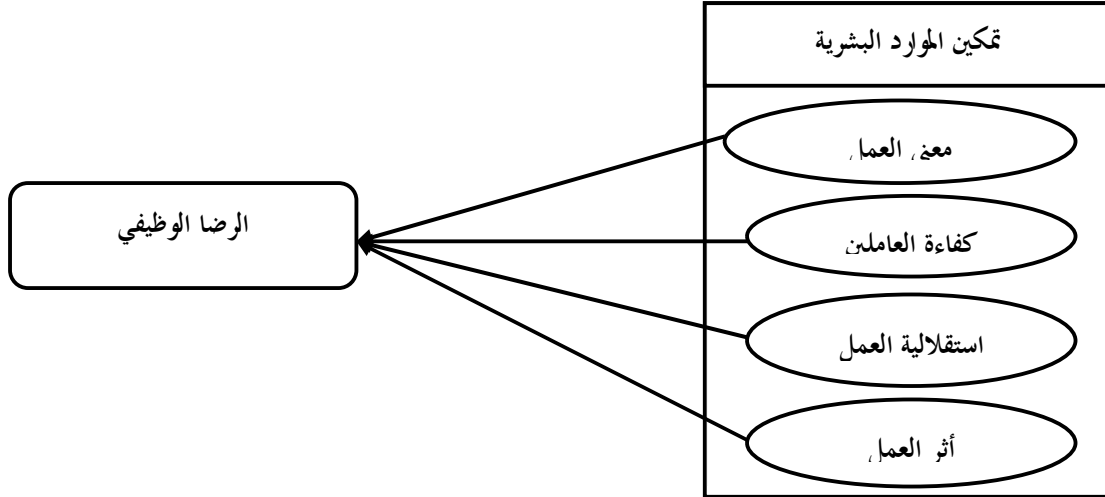
“Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals”

جاءت هذه الدراسة لتوضيح أثر التمكين بمختلف أبعاده على الرضا الوظيفي بالمستشفيات الأردنية، فهذه المنظمات تحاول تحقيق ميزة تنافسية واستدامتها، وقد تم تطوير استبيان وتوزيعه على 554 موظفا بهذه المستشفيات، وتم استرجاع 78% من الاستبيانات، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن الموظفين بهذه المستشفيات يتحلون بمستويات عالية جدا من الرضا الوظيفي، وأن هذا الأخير يتأثر بالتمكين، إذ يرجع 56% من التباين في الرضا الوظيفي إلى التغير في التمكين، وقد أكدت هذه الدراسة إلى ضرورة زيادة التركيز والاهتمام بتمكين الموارد البشرية.

3. نموذج الدراسة

يوضح الشكل رقم (1) نموذج الدراسة والمتكون من متغير مستقل المتمثل في تمكين الموارد البشرية والذي قسم إلى أربعة أبعاد هي: معنى العمل، كفاءة العاملين، استقلالية العمل، وأثر العمل، أما المتغير التابع فهو الرضا الوظيفي.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



4. فرضيات الدراسة

قصد معالجة مشكلة الدراسة تمت صياغة فرضيات الدراسة كالتالي:

الفرضية الرئيسية: يؤثر تمكين الموارد البشرية إيجابيا على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج. وقسمت الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية كالتالي:

H1: لمعنى العمل أثر إيجابي على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج.

H2: لكفاءة العاملين أثر إيجابي على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج.

H3: لاستقلالية العمل أثر إيجابي على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج.

H4: لتأثير العمل أثر إيجابي على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج.

5. منهجية الدراسة

سيتم توضيح نوع الدراسة وكذلك مجمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح أداة الدراسة المعتمدة في جمع البيانات، وتوضيح أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار صحة الفرضيات.

1.5. نوع الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي فهو المنهج الملائم لدراسة العلاقة بين المتغيرات، والدراسة الحالية عبارة عن بحث تمهيدي لأنه تم الاعتماد على مصادر معلومات ثانوية في الجزء النظري من الدراسة بغرض فهم المتغيرات بشكل جيد، كما أن الدراسة بحث كمي لأنه تم تطوير استبيان بالاعتماد على دراسات سابقة كأداة لجمع البيانات الأولية بغرض قياس مساهمة تمكين الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي.

2.5. مجتمع وعينة الدراسة

تعتبر الشركة الإفريقية للزجاج من بين الشركات المهمة في الاقتصاد الجزائري لأنها تزود السوق بمنتجات متنوعة كتموين قطاع البناء بمواد الزجاج التي يحتاجها، وكذلك كل من قطاعي صناعة السيارات والصناعة الكهرومنزلية. فقد أنشأت هذه الشركة في إطار شراكة بين

الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية سينغ SING والشركة الفرنسية تشنيب TECHNIP سنة 1982م، وفي سنة 1997 تم استئصال هذه الشركة عن الشركة الأم وتم تغيير اسمها من اسم ENAVA إلى اسم AFRICAVER. وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي الشركة الإفريقية للزجاج والبالغ عددهم 263 موظف.

تم توزيع 90 استبيان على عينة ملائمة من موظفي الشركة الإفريقية للزجاج، وتم استرداد 80 استبيان، في حين استبعدت 5 استبيانات لعدم الإجابة على كل فقراتها، أي كان 75 استبيان صالحا للقيام بعملية التحليل واختبار صحة الفرضيات، أي كان معدل الاسترداد 83.33%.

3.5. أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات حول أبعاد تمكين الموارد البشرية والرضا الوظيفي، فاعتمادا على دراسات سابقة تم تطوير الاستبيان، وتم الاعتماد على مقياس Likert الخماسي لقياس متغيرات نموذج الدراسة، والذي قسم إلى جزأين، الجزء الأول يمثل في المتغيرات التي توضح خصائص عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الدخل الشهري، والخبرة العملية)، بينما الجزء الثاني فشمّل 21 فقرة لقياس متغيرات الدراسة.

4.5. أساليب الدراسة

سيتم استخدام أساليب إحصائية متعددة، جزء منها يتم استخدامه للتحقق من جودة البيانات التي تم جمعها، أما الجزء الثاني فيتم الاعتماد عليه لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

1.4.5. معامل الارتباط برسون: للتحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة يتم حساب ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكّلة لكل بعد، وهذا باستخدام معامل الارتباط برسون، وهذا للتأكد من أن العبارات المختارة لكل متغير تقيس جيدا نفس المفهوم.

2.4.5. معامل الثبات: لاختبار ثبات أداة الدراسة يتم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، للتأكد من أن عبارات الاستبيان تقيس بمصدقية وموثوقية متغيرات الدراسة.

3.4.5. معاملي الالتواء والتفريط: من أجل التحقق من طبيعة توزيع متغيرات الدراسة يتم استخدام معاملي الالتواء والتفريط، لأنه يتم اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب لاختبار صحة فرضيات الدراسة بعد التعرف على نوع التوزيع الذي تتبعه متغيرات الدراسة.

4.4.5. معامل تضخم التباين والتباين المسموح: من شروط استخدام معادلة خط الانحدار المتعدد عدم وجود مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها، وللتحقق من توفر هذا الشرط يتم استخدام كل من معامل تضخم التباين والتباين المسموح.

5.4.5. معامل Durbin- Watson: يعتبر عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي في نموذج الانحدار الخطي من الشروط الأساسية الواجب توفرها، وذلك حتى تتمكن الباحثة من اختبار الفرضيات بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي، وللتحقق من ذلك سيتم استخدام معامل Durbin- Watson.

6.4.5. الانحدار الخطي المتعدد: تم تقسيم تمكين الموارد البشرية إلى عدة أبعاد، ولدراسة الأثر الكلي لهذا المتغير وكذلك أثر كل بعد من أبعاده على الرضا الوظيفي سيتم استخدام الانحدار الخطي المتعدد.

6. نتائج الدراسة

سيتم أولا التحقق من جودة البيانات التي تم جمعها، ثم تحديد طبيعة التوزيع الذي تتبعه متغيرات الدراسة، وبعدها يتم اختبار صحة فرضيات الدراسة.

1.6. الصدق البنائي لأداة الدراسة

يتم استعمال معامل ارتباط العبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير للتحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة، والجدول الآتي يبين النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (1): اختبار الصدق البنائي

المتغيرات	رقم الفقرة	Sig. (2-tailed)	ارتباط الفقرة بالنسبة لكل العبارات	المتغيرات	رقم الفقرة	Sig. (2-tailed)	ارتباط الفقرة بالنسبة لكل العبارات
الرضا الوظيفي	1	,000	,543**	معنى العمل	1	,000	,859**
	2	,000	,694**		2	,000	,894**
	3	,000	,652**		3	,000	,878**
	4	,000	,520**		1	,000	,845**
	5	,000	,694**		2	,000	,894**
	6	,000	,708**		3	,000	,880**
	7	,000	,679**		1	,000	,798**
	8	,000	,406**		2	,000	,868**
	9	,000	,264**		3	,000	,846**
تأثير العمل	1	,000	,888**	1	,000	,888**	
	2	,000	,909**	2	,000	,909**	
	3	,000	,901**	3	,000	,901**	

** : مستوى الدلالة 0.01

أكد (2005) DeCoster أن شرط الصدق البنائي لأداة الدراسة يتحقق إذا كان هناك مستوى دلالة أقل من 0.01 وارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات موجب وقوي، من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة (= Sig. (2- tailed)) $0.01 < 0.000$ ، وهذا يعني أنه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، كما أن أن معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكلة لكل من معنى العمل وكفاءة العاملين واستقلالية العمل وتأثير العمل والعبارات من 1 إلى 7 المشكلة للرضا الوظيفي محصورة بين 0.520 و 0.909 وهي أكبر من 0.50، وهذا دليل على وجود ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة و متوسط مجموع العبارات، بينما العبارتين رقم 8 ورقم 9 فكان معامل الارتباط على التوالي 0.406 و 0.264 وهو أقل من 0.50 أي يوجد ارتباط موجب ضعيف لذا تم حذف هاتين العبارتين وأصبح متغير الرضا الوظيفي يقاس ب 7 عبارات بدل 9 عبارات.

2.6. ثبات أداة الدراسة

يوضح الجدول التالي اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha.

الجدول رقم (2): معامل الثبات Cronbach's Alpha

المتغيرات	عدد الحالات	عدد العبارات	معامل الثبات Cronbach's Alpha
معنى العمل	75	3	,848
كفاءة العاملين	75	3	,840
استقلالية العمل	75	3	,785
تأثير العمل	75	3	,878
الرضا الوظيفي	75	7	,727

كما هو موضح بالجدول أعلاه معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل من أبعاد تمكين الموارد البشرية والرضا الوظيفي محصور بين 0.727 و 0.878 وهي أكبر من 0.70، وهذا دليل على أن ثبات أداة الدراسة محقق، فحسب (Tavakol and Dennick (2011) يتحقق شرط ثبات أداة الدراسة إذا كان معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر أو يساوي 0.70.

3.6. طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

للتعرف على طبيعة توزيع متغيرات الدراسة يمكن الاعتماد على معاملي الالتواء Skewness والتفلطح Kurtosis والجدول الآتي يبين نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (3): معاملي الالتواء والتفلطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
معنى العمل	-1,012	-,010
كفاءة العاملين	-,702	-,656
استقلالية العمل	-,384	-,320
تأثير العمل	-,589	-,527
الرضا الوظيفي	-1,199	4,377

حسب ما هو موضح بالجدول رقم (3) معامل الالتواء محصور بين 384، - و 1,199 - وهو ينتمي إلى [-3، 3]، أما معامل التفلطح فهو محصور بين 656، - و 4,377 وهو أقل من 20، إذن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، فحسب دراسة (Brown (2008 أنه إذا كان معامل الالتواء ينتمي إلى [-3، 3]، ومعامل التفلطح أقل من 20 فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، ويمكن اختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات المعلمية.

4.6. تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح

يتم التأكد من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها باستخدام معامل تضخم التباين والتباين المسموح، والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (4): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
معنى العمل	1,748	,572
كفاءة العاملين	3,005	,333
استقلالية العمل	2,405	,416
تأثير العمل	2,676	,374

أكد (Bryant-Kutcher., et al (2006 أن مشكل ارتباط المتغيرات المستقلة لن يظهر إذا كان معامل تضخم التباين أصغر من 10، وكان التباين المسموح أكبر من 0.1 بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة. بالدراسة الحالية معامل تضخم التباين بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة (Variance Inflation Factor (VIF ينتمي إلى [1,748 ، 3,005] وهي أقل من 10، أما التباين المسموح Tolerance ينتمي إلى [333 ، 572] وهي أكبر من 0.1، إذن لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة ولا تظهر مشاكل عند التحليل واختبار صحة فرضيات الدراسة.

5.6. اختبار ملائمة النموذج

يوضح الجدول الآتي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار ملائمة النموذج والفرضية الرئيسية للدراسة.

الجدول (5): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = الرضا الوظيفي)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط (R)	Durbin-Watson		
									الانحدار	خطأ المتبقي
1	6,176	4	1,544	5,038	,001	,224	,473	1,370	الانحدار	
	21,455	70	,307						خطأ المتبقي	
	27,632	74							المجموع	

يعد اختبار "دربان واتسون" Durbin-Watson Test (D-W) من أهم الاختبارات المعتمدة للتأكد من عدم الارتباط الذاتي في معادلة خط الانحدار، إذ يشترط أن يكون هذا المؤشر أقل من 2 وهذا ما أكدته (Carroll., et al, 2002). من الجدول رقم (5) نلاحظ أن مؤشر Durbin-Watson يساوي 1,370 وهو أقل من 2، وهذا دليل على أنه لا يوجد مشكل الارتباط الذاتي ويتم اختبار ملائمة نموذج الدراسة عن طريق تحليل التباين للانحدار.

نلاحظ من الجدول رقم (5) أن مستوى الدلالة ($F = 0,001 < 0,05$) وهذا دليل أن النموذج ذو أهمية إحصائية. يعبر معامل التحديد R² عن تباين المتغير المستقل الذي يظهر نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل، إذ وضحت النتائج أن معامل التحديد كان 0,224 أي 22,40% من التباين في الرضا الوظيفي كان نتيجة للتغير الحاصل في تمكين الموارد البشرية، إذن الفرضية التالية مقبولة:

الفرضية الرئيسية: يؤثر تمكين الموارد البشرية إيجابيا على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج.

6.6. اختبار صحة الفرضيات الفرعية

يوضح الجدول رقم (6) نتائج اختبار أثر أبعاد تمكين الموارد البشرية على الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

النموذج Model	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري			
1	2,643	,292		9,064	,000
	-,068	,091	-,104	-,746	,458
	,054	,120	,082	,451	,654
	,222	,110	,330	2,019	,047
	,100	,109	,159	,922	,360

من خلال الجدول السابق نتوصل إلى النتائج الآتية:

✓ ليس لمعنى العمل أثر إيجابي على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج، لأن مستوى الدلالة ($T = 0,458 > 0,05$). إذن

الفرضية التالية مرفوضة:

H₁: لمعنى العمل أثر إيجابي على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج، مرفوضة.

✓ ليس لكفاءة العاملين أثر إيجابي على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج، لأن مستوى الدلالة ($T = 0,654 > 0,05$).

إذن الفرضية التالية مرفوضة:

H₂: لكفاءة العاملين أثر إيجابي على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج، مرفوضة.

✓ لاستقلالية العمل أثر إيجابي على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج، لأن مستوى الدلالة ($T= 0.047 < 0.05$)، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر استقلالية العمل على الرضا الوظيفي كانت 0.330 أي 33.00% وهي قيمة مرتفعة نوعا ما. إذن الفرضية التالية مقبولة:

H₃: لاستقلالية العمل أثر إيجابي على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج، مقبولة.

✓ ليس لتأثير العمل أثر إيجابي على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج، لأن مستوى الدلالة ($T= 0.360 > 0.05$). إذن الفرضية التالية مرفوضة:

H₄: لتأثير العمل أثر إيجابي على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج، مرفوضة.

7.6. تفسير نتائج الدراسة

يمكن تقديم تفسير لنتائج الدراسة على النحو الآتي:

✓ ليس لمعنى العمل أثر إيجابي على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية، إذ تختلف هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Khera, 2015)؛ العمل لديهم، وأن مساهمتهم لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها نابع من التزامهم اتجاه وظائفهم، وفي إدراكهم أنه حتى وإن كانوا غير راضين عن بعض ظروف العمل فهذا ليس معناه عدم الاهتمام بأداء العمل على أكمل وجه؛

✓ ليس لكفاءة العاملين أثر إيجابي على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج، وهذه النتيجة تختلف مع ما أكدته نتائج دراسة (Franklin & Gayathri, 2018; Saif & Saleh, 2013)، وتفسر هذه النتيجة بأن التزام الموظف بأداء عمله بالمهارة والكفاءة المطلوب فقط لأنه يعتبر ذلك متطلب أساسي وأخلاقي عليه الالتزام به، وأن ذلك لا يؤثر على شعوره بالرضا الوظيفي، كما أن هذا يدل أن الموظفين ليس لديهم وعي بأن أداء العمل بالكفاءة المطلوبة يؤدي إلى التخصيص الأمثل للموارد، وهذا الأخير ينتج عنه تحسين المناخ التنظيمي والذي يؤدي بدوره إلى التأثير الإيجابي على الرضا الوظيفي؛

✓ لاستقلالية العمل أثر إيجابي على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج، إذ تتوافق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Gupta & Devi, 2017; Doç & Ulutşa, 2018)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الموارد البشرية تدرك أهمية تفويض السلطة وتحمل المسؤولية، ويدركون الإيجابيات المترتبة عن منحهم حرية اتخاذ القرارات، وكذلك تقريرهم بعض الأمور المتعلقة بعملهم، ويعتبرون ذلك شرطا أساسيا لتحقيق الرضا الوظيفي، فالشعور بالحرية يمنح الموظف الراحة النفسية والطمأنينة، فهو ليس مجرد آلة تتلقى الأوامر، بل يساهم في صنع القرار مما يؤدي إلى زيادة رضاه الوظيفي؛

✓ ليس لتأثير العمل أثر إيجابي على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج، إذ اختلفت هذه النتيجة مع ما وضحته دراسة (Rana & Singh, 2016; Khera, 2015)، وهذه النتيجة تفسر بانخفاض وعي وإدراك الموارد البشرية أن السلوكيات الإيجابية تؤثر في مناخ العمل وتحسنه، وتخلق جو عمل ملائم يؤدي إلى رفع الرضا الوظيفي، كما أن الموظفين يجهلون أهمية الحفاظ على سلامة بيئة العمل وجعلها أكثر تنظيما من شأنه أن يؤثر إيجابيا على الرضا الوظيفي.

7. الخاتمة

يعد تمكين الموارد البشرية من أبرز المتغيرات التي تؤثر في السلوك البشري، ولهذا تهتم به المنظمات وتحاول توظيفه في التأثير على سلوك مواردها البشرية، والاستفادة منه في توجيه جهود هذا النوع من الموارد لتحقيق أهدافها، وبعد إجراء هذه الدراسة توصلت الباحثة إلى عدة نتائج واستنادا لها خرجت بمجموعة توصيات للشركة محل الدراسة والتي سيتم توضيحها في مجموعة نقاط، كما سيتم تقديم توجيهات مستقبلية للدراسات.

1.7. نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج والتي نوضحها بالتقاط التالية:

- ✓ يؤثر تمكين الموارد البشرية على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج؛
- ✓ لا يؤثر معنى العمل على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج؛
- ✓ لا تؤثر كفاءة العاملين على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج؛
- ✓ تؤثر استقلالية العمل إيجابيا على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج؛
- ✓ لا يؤثر تأثير العمل على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج.

2.7. التوصيات

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات للشركة الإفريقية للزجاج، وهذا لزيادة مساهمة تمكين الموارد البشرية في تحسين الرضا الوظيفي، ومن أهم التوصيات ما يلي:

- ✓ نشر الوعي لدى الموظفين بأهمية العمل الذي يقومون به، ومساهماتهم في إنجاز العمل من أهم متطلبات الرضا الوظيفي؛
- ✓ تقديم دورات تدريبية للموظفين توضح أهمية كفاءة العمل، فتحقيق الكفاءة معناه تقليل الجهد المبذول، مما يؤدي إلى أن تكون العوائد التي يحصل عليها الموظف أكبر من التضحيات المقدمة، وهذا من شأنه خلق الرضا الوظيفي؛
- ✓ زيادة التركيز على دور استقلالية العمل في تحقيق الرضا الوظيفي، واستغلال هذه النقطة لصالح المنظمة، بتفويض السلطة أكثر للأنشطة التي لها أهمية أكبر بالنسبة للمنظمة، والتي تساهم في نموها وتطورها؛
- ✓ تحفيز الموظفين على إتباع سلوكيات إيجابية، والاهتمام أكثر بتحسين المناخ التنظيمي، وذلك من خلال التركيز على العلاقات الإيجابية بين الموظفين، مما يزيد من تأثير الموظف في مجال العمل، فبناء العلاقات الجيدة يؤدي إلى توجيه السلوك مما يخلق الرضا الوظيفي.

3.7. توجهات مستقبلية للدراسات

الدراسة اختبرت أثر تمكين الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، وترى الباحثة أنه يمكن إجراء دراسات مستقبلية تكون كتطوير للدراسة الحالية، ومن بين المواضيع المقترحة المواضيع البحثية التالية:

- ✓ مساهمة تمكين الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية من خلال تفعيل أثر الرضا الوظيفي؛
- ✓ أثر تمكين الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في ظل تنوع الموارد البشرية؛
- ✓ مساهمة تمكين الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- جاد الرب. س. م. (2008). جودة حياة العمل QWL في منظمات الأعمال العصرية. مطبعة العشري، مصر.
- كريم. ح. (2004). سلوك تنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال - دار الحامد، عمان.
- الفريجات. خ. ك. ح.، وآخرون. (2006). السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة - الطبعة الأولى، دار الإثراء، عمان.
- شويش. م. ن. (2006). إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد - الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان.

- Altuntaş. S. (2014). "Factors affecting the job satisfaction levels and quit intentions of academic nurses". **Nurse Education Today**, 34, 513–519.
- Andish. H., Yousefipour. M., Shahsavari-pour. H., Ghorbanipour. A., & Noorfelri. M. (2013). "Concepts and Strategies Of Staff Empowerment". **Singaporean Journal Of Business Economics, And Management Studies**, 1, 11, pp. 106- 110.
- Brown. S. (2008). "Measures of Shape: Skewness and Kurtosis". **Oak Road Systems**.
- Bryant-Kutcher. L., Jones. D. A., & Widener. S. K. (2006). "Market Valuation of Intangible Resources: The Use of Strategic Human Capital". **In Advances in Management Accounting**, 17, pp. 1-42.
- Carroll. N., Permanente. K., & Denver. (2002). "Application of Segmented Regression Analysis to the Kaiser Permanente Colorado Critical Drug Interaction Program". **SAS and all other SAS Institute Inc**, pp. 1-8.
- DeCoster. J. (2005). "Scale Construction Notes". Department of Psychology, **University of Alabama**, Gordon, pp. 1- 21.
- Dilig-Ruiz. A., MacDonald. I., Varin. M. D., Vandyk. A., Graham. I. D., & Squires. J. E. (2018). "Job Satisfaction among Critical Care Nurses: A Systematic Review". **International Journal of Nursing Studies**, pp. 1-50.
- Doç.Y., & Ulutaş. M. (2018). "The Effect of Empowerment on Employees' Job Satisfaction: A Research on Konya Industrial Zone". **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 7, 1, pp. 589- 600.
- Franklin. J. S., & Gayathri. T. J. (2018). "Employee Empowerment and Its Impact on Job Satisfaction among Doctors". **International Journal of Research and Analytical Reviews**, 5, 4, pp. 193- 198.
- Gupta. D., & Devi. L. (2017). "Impact Of Employee Empowerment on Job Satisfaction among Banking Sector Employee A Study In Rewari District". **Kaav International Journal Of Economics, Commerce & Business Management A Refereed Blind Peer Review Quarterly Journal**, 4, 4, pp. 688- 695.
- Hashemy. S. H., Yousefi. M., Soodi. S., & Omidi. B. (2016). "Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 230, pp. 6 – 13.
- Khera. A. (2015). "Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: An Empirical Analysis of Banks in Chandigarh, (India)". **International Research Journal of Human Resources and Social Sciences**, 2, 7, pp. 30- 39.
- Munjuri. M. G., & K'Obonyo. P. (2015). "Human Capital, Employee Empowerment and Performance of Commercial Banks and Insurance Firms in Kenya". **International Journal of Arts and Commerce**, 4, 6, pp. 163- 181.
- Pradhan. R. K., & Panda. M. (2019). Human Resource Empowerment: Development and Validation of a Measurement Tool. **Global Business Review**, pp. 1- 19.
- Paynevandy. S. G. (2016). "The role of empowerment in Organization Development". **International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management**, 3, 5, pp. 9- 16.
- Rana. S., & Singh. V. (2016). "Employee Empowerment and Job Satisfaction: An Empirical study in IT Industry". **IOSR Journal of Humanities And Social Science**, 21, 10, pp. 23-29.
- Saif. N. I., & Saleh. A. S. (2013). "Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals". **International Journal of Humanities and Social Science**, 3, 16, pp. 250- 257.
- Singhapakdi. A., Sirgy.M. J., Lee. D., Senasu. K., Yu. G. B., & Nisius. A. M. (2014). "Gender disparity in job satisfaction of Western versus Asian managers". **Journal of Business Research**, 67, pp. 1257–1266.
- Tavakol. M., & Dennick. R. (2011). "Making sense of Cronbach's alpha". **International Journal of Medical Education**, 2, pp. 53- 55.
- Yeh. Y. (2014). "Exploring the impacts of employee advocacy on job satisfaction and organizational commitment: Case of Taiwanese airlines". **Journal of Air Transport Management**, 36, pp. 94- 100.
- Zhang. L., You. L., Liu. K., Zheng. J., Fang. J., Lu. M., Lv. A., Wang. J., Wang. S., Wu. X., Zhu. X., & Bu. X. (2015). "The association of Chinese hospital work environment with nurse burnout, job satisfaction, and intention to leave". **Nurs Outlook**, 6 2, pp. 128- 137.