

دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

بجامعة محمد خيضر بسكرة

أ. محمد قريشي¹/ أ. لطيفة سبتي²

ملخص:

تناولت هذه الدراسة دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة، وهدفت إلى التأكيد على أهمية التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة السابقة الذكر وتوضيح العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة لجمع البيانات وقد وزعت على عينة بلغ حجمها (150) فرد، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (139) استبانة. استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي،... الخ.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز، التدريب وفرق العمل) لها دور في التأثير على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، إذ وجدنا أن التمكين الإداري يفسر (52 %) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، كما أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير (الجنس) ومتغير (التمكين الإداري).

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الرضا الوظيفي، جامعة بسكرة.

Abstract :

This study examined the role of empowerment in the realization of job satisfaction among workers at the University of Biskra, It aimed to emphasize the importance of empowerment in the realization of job satisfaction in the mentioned university and clarify the relationship between the two variables of study.

To achieve the objectives of the study a questionnaire used to collect data, it has been distributed to a total sample its size was (150) , the number of questionnaires recovered and valid for analysis was (139). and The statistical analysis of the data included several methods: mean, standard deviation and variance analysis, ... etc

¹ أ. محمد قريشي، أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.

² أ. لطيفة سبتي، أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.

The study arrived at several conclusions, the most important is: that the independent variables of empowerment (delegation of authority, effective communication, motivation, training, and team work) have a significant role in influencing the dependent variable (job satisfaction), as we found that the empowerment explains (52%) of the variance in the dependent variable (job satisfaction), the study also showed that there is asighificant statistical differences between the variable (sex) and variable (empowerment).

المقدمة:

يكتسي موضوع الرضا الوظيفي أهمية بالغة في العلوم الاجتماعية بصفة عامة والعلوم الإدارية بصفة خاصة، وذلك لكون هذا الأخير شديد الارتباط ببعض المفاهيم الإدارية التي ينصب جل اهتمام وعمل المؤسسات على كيفية تحسينها والرفع منها كالأداء، الإنتاجية وغيرها، ويعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي تم دراستها في إطار السلوك التنظيمي، فلقد كان ولايزال يحظى باهتمام الباحثين لكونه يتعلق بكيفية تحليل وفهم السلوك البشري في المؤسسات، وذلك من اجل معرفة كيفية التأثير عليه بالشكل الذي يحقق للمؤسسة أقصى عائد من قدرات الأفراد ومهاراتهم، عن طريق تحفيزهم وتدريبهم وتنمية روح الإبداع والمبادرة لديهم، ذلك أن معرفة اتجاهات العاملين وقيادتها بالاتجاه الصحيح يشكل اليوم فرصة ذهبية للمؤسسات للنجاح والتميز في عصر يعتبر فيه المورد البشري أهم أصول المؤسسة ومصدر تفوقها الأول، وتستخدم المؤسسات اليوم المسوحات واستطلاعات الرأي لتعرف اتجاهات العاملين وتقودها بالنحو الذي يحقق رضاهم ويحقق لها النجاح، فالرضا الوظيفي له اثر واضح في تحسين إنتاجية العامل كما ينظر إليه على انه مؤشر هام لفعالية التنظيم بشكل عام. ولقد أدت التغيرات التي حصلت في عقدي الثمانينيات والتسعينات إلى إحداث تغييرات أبرزت أهمية الاعتماد على الموارد البشرية بشكل كبير، ودعت الحاجة إلى توفير أساليب إدارية تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معاناة العاملين وذلك بتمكينهم، حيث يعتبر التمكين كأحد هذه الأساليب الإدارية التي اعتمدتها المؤسسات في فرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متوفرة لهم من قبل.

لم تكتف المؤسسات بمجرد تمكين عمالها فقط بل سعت جاهدة لتحقيق رضاهم عن عملهم وذلك بالقضاء على منغصات العمل لديهم أو على الأقل التقليل منها، من أجل تعظيم الاستفادة من قدراتهم وإمكاناتهم ومواهبهم ومهاراتهم وفي بحثنا هذا سوف نحاول تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة، وذلك من خلال عرض وتحليل المباحث الأربعة التالية:

المبحث الأول: الإطار العام للبحث وإجراءاته.

- المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث.
- المبحث الثالث: الإطار التحليلي للبحث.
- المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: الإطار العام للبحث وإجراءاته

1- إشكالية البحث:

التمكين أسلوب إداري يعمل على حث الأفراد العاملين وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توظيف مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من السلطة والقوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية لخدمة أهداف وغايات المؤسسة، في حين أن الرضا الوظيفي هو مجموعة العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راض عن عمله وتمسك به ويرغب بالاستمرار فيه، وتسعى الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

و يمكن ترجمة هذه الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى التمكين الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة.
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة.
- ما هي علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي في جامعة بسكرة.

2- أهمية البحث:

شهدت السنوات الماضية تطورات هائلة كان لها انعكاسات ايجابية على إدارة الموارد البشرية، ومنذ الثمانينات ومفهوم التمكين يحظى باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضايا الموارد البشرية، وخاصة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وضغوط المنافسة العالمية، حيث تبنت معظم المنظمات الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق التميز والنجاح.

يركز هذا البحث على دور التمكين الإداري كمفهوم حديث في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتتجلى أهمية هذا البحث على مستويين:

- على المستوى العلمي: حيث سنعمل على إثراء الموضوع من خلال محتوى الإطار النظري لمتغيري البحث.

- على المستوى العملي: حيث سنقوم بدراسة الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال الإداريين في الكليات الستة بجامعة محمد خيضر بسكرة. ويضيف هذا البحث أيضا إلى المكتبة الوطنية والعربية دراسة تطبيقية متخصصة في العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، وهذا عامل يغني المكتبة بالبحوث التطبيقية.

3- أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة.
- التعرف على واقع الرضا الوظيفي بجامعة بسكرة.
- التعرف على علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي في جامعة بسكرة.
- التعرف على مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة) وبين مستوى التمكين الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- تقديم إطار نظري يبين معنى وأبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي.
- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة ودور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة بسكرة.
- تقديم توصيات لمتخذي القرار في جامعة بسكرة.

4- فرضيات البحث:

تقوم هذه الدراسة على الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

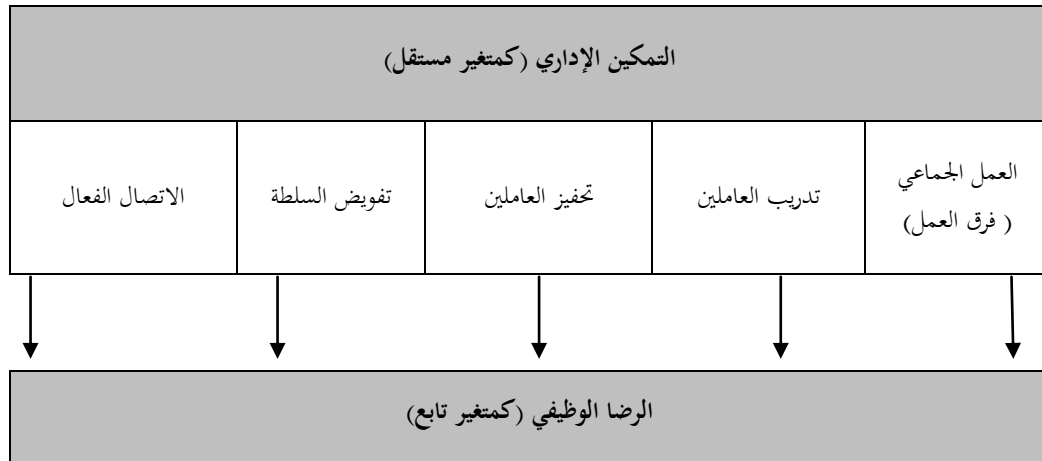
- الفرضية الرئيسية الأولى:

" لا يوجد دور معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ".

- الفرضية الرئيسية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ".

5- نموذج البحث:



المصدر: من إعداد الباحثين.

يتضح لنا من نموذج الدراسة بأنه يبحث في العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال و فرق العمل) كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع.

6- التعاريف الإجرائية:

- التمكين الإداري: هو اقتسام القوة والسلطة بين جميع أعضاء المؤسسة، ما يعني تحويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية وانطلاق وتسمح لهم بالابتكار والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات والنتائج، وفيما يلي سوف نوضح الأبعاد الخمسة للتمكين الإداري التي تم توضيحها في الجانب النظري من هذا البحث:

* **التدريب:** هو ذلك الجهد المخطط له من قبل المؤسسة لتسهيل عملية تعلم المعارف المرتبطة بالعمل والمهارات أو السلوك من قبل الموظفين بهدف تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي بما يخدم أهداف ومساعي المؤسسة.

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

* **الاتصال الفعال:** هو تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر، فالإتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين إرسال واستقبال.

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

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

- الرضا الوظيفي: هو مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد اتجاه العمل الذي يشغله حاليا وهذه المشاعر قد تكون ايجابية أو سلبية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتوقع الفرد أن يحققه من عمله فبقدر ما تمثل وظيفته مصدر اشباكات أو منافع كبيرة ومتعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، ويزداد بالتالي ارتباطه بها وبالعكس، ويمثل الرضا الوظيفي عامل عام يتضمن عوامل رضا فرعية أهمها رضا الفرد عن أجره، محتوى عمله، فرص الترقية، رئيسه، الجماعة التي يعمل معها وظروف عمله.

7- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين الإداريين الرؤساء والمؤوسين بالكلديات الستة (06) لجامعة محمد خيضر بسكرة، والبالغ عددهم 808 عامل حسب إحصائيات 2010-2011. واعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (150) موظف، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية، استرد منها (139) استبانة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

8- أداة البحث:

في إطار الدراسة الميدانية و بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (التمكين الإداري والرضا الوظيفي) تم اختيار الاستبانة كوسيلة لقياس "دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي" حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، وقد تم الاستعانة في إعدادها بالاطلاع على مجموعة من الاستبانات الخاصة بالتمكين الإداري وكذا الرضا الوظيفي، وكانت الاستفادة منها جيدة من حيث المحتوى وطريقة التصميم، وقد جاءت استبانة البحث في قسمين رئيسيين:

القسم الأول، وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوب وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة).

القسم الثاني، وهو القسم الخاص بمحاور الإستبانة، ويتكون من جزأين، **الجزء الأول** خاص بالتمكين الإداري ويحتوي على واحد وعشرين (21) فقرة تهدف إلى التعرف على اتجاهات المبحوثين نحو تبني الجامعة محل الدراسة لمفهوم التمكين الإداري موزعة على أبعاد التمكين الإداري المحددة في نموذج الدراسة كما يلي:

- 1- تفويض السلطة: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام (1-2-3-4).
- 2- الاتصال الفعال: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام (5-6-7).
- 3- التحفيز: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام (8-9-10-11-12).
- 4- التدريب: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام (13-14-15-16).

5- فرق العمل: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام (17-18-19-20-21).

أما الجزء الثاني فهو خاص بالرضا الوظيفي ويحتوي على أربعة عشر (14) فقرة، تهدف إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المبحوثين بالجامعة محل الدراسة فيما يخص مختلف عناصر العمل المختلفة كالأجر، نمط الإشراف، ظروف العمل المادية والمعنوية، الجوانب المتعلقة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل داخل المؤسسة، محتوى العمل وفرص الترقية المتاحة، مقدار السلطة المفوضة والصلاحيات والحرية في التصرف واتخاذ القرارات، الحصص التدريبية والحوافز المادية والمعنوية،... الخ.

9- أساليب تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V17).

- **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- **تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance):** للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

- **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):** وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (فرق العمل، التدريب، التحفيز، تفويض السلطة والاتصال الفعال) على المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي.

- **تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA):** وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في المتغيرات المستقلة والتابعة.

- **اختبار T للعينات المستقلة (Independent – Samples T-test):** لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمفهوم التمكين الإداري والرضا الوظيفي تعزى لاختلاف عامل الجنس.

- **اختبار معامل الالتواء (Skewness):** لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha):** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

- **معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة البحث.

10- صدق وثبات أداة البحث:

أ- صدق الأداة: يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة الذين يعملون في ثلاثة جامعات: بسكرة، باتنة والوادي، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. وقد اعتبر الباحثان أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبذلك فإن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

- صدق المحك: تم حساب معامل صدق المحك من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (1) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.957) وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمخاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- ثبات الأداة (Reliability): ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ Cronbach's Coefficient Alpha الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (1): معاملات الثبات والصدق.

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
التمكين الإداري	4	0.724	0.850
	3	0.713	0.844
	5	0.657	0.810
	4	0.781	0.883

0.919	0.845	5	فرق العمل	
0.926	0.858	21	المجموع	
0.933	0.871	14		الرضا الوظيفي
0.957	0.917	35		الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 17 V

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.917) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولا. التمكين الإداري

1- مفهومه:

لقد لاقى مفهوم التمكين رواجاً في فترة التسعينات وذلك نتيجة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسة، فإشراك العاملين في وظائف التطوير أخذت تتعزز من خلال مفهوم التمكين، حيث جاء هذا المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث، خصوصاً في مجال التحول من المؤسسة التي تعتمد على السيطرة والتحكم إلى المؤسسة التي تعتمد على التمكين وما يترتب عن ذلك من تغيرات في بيئة التنظيم. (الكساسبة وآخرون، 2009).

ولقد أعطى المفكرون والباحثون في هذا المجال العديد من التعاريف لمفهوم التمكين، نستعرض فيما يلي بعضاً منها: عرف Blanchard التمكين على أنه: فلسفة إدارية حديثة تعتمد على الاهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية للمؤسسة بسبب علاقتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية، الأمر الذي يقتضي تمكينهم حتى يتاح لهم التصرف المباشر في المواقف الحرجة. (أثير وعبد الرسول، 2008).

وعرف Robbins التمكين على أنه: الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين (الضلاعين، 2010). في حين بلكير (2007) عرفت التمكين على أنه: اقتسام للقوة والسلطة بين جميع أعضاء المؤسسة، ما يعني تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية وانطلاق وتسمح لهم بالابتكار والتطوير وتحمل المسؤوليات والمشاركة في النتائج (بلكير، 2007).

وبرأي (Robert, 2000) فإن التمكين هو: العملية التي يتم من خلالها تفويض السلطة ومنح المسؤولية للأفراد في المستويات الإدارية الدنيا (Robert, et al, 2000).

2- أهمية التمكين الإداري:

تنبع أهمية التمكين الإداري من خلال (الأصقه، 2010):

- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
 - الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة.
 - أهمية سرعة اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد .
 - توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
 - الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية والوظائف غير الضرورية.
 - إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم .
 - حاجة المؤسسات إلى أن تكون أكثر استجابة للمستجدات.
 - زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرار وهو جوهر التمكين الإداري.
 - استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة وتقليل الاعتماد على الهيكل الهرمي.
 - تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات.
 - الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.
- كما يضمن التمكين الإداري فعالية الأداء وكذا فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وتحفيز (الحراشة، والهيبي، 2006)، وكمثال على أهمية التمكين نستعرض التجربة التالية التي مرت بها شركة Chrysler الأمريكية لصناعة السيارات، التي تجاهلت لمدة سبع (7) سنوات سماع رأي أحد الفنيين العاملين على خط الإنتاج حول ضرورة تعديل تصميم مقاعد السيارة إلى أن اتضح لها بعد ذلك بأن التصميم الذي قدمه هذا الفني هو ما يريده الزبون وأن السوق أصبح يطلب ذلك، وهذا ما جعلها تتأخر عن المؤسسات الأخرى المنافسة في تلبية رغبات زبائنهم وخسارة جزء من حصتها في السوق، لذلك نرى مدى أهمية عملية التمكين في اتخاذ القرار ومدى تقبل الآراء وسماعها وتشجيع المبادرة لدى جميع العاملين (زواق، 2006).

3- نماذج التمكين الإداري:

- النموذج التحفيزي لـ (Conger & Kanungo, 1988): عرف Kanungo & Conger التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين، الأولى يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي فالتمكين يدل ضمنا على تفويض القوة، والثانية يمكن النظر للتمكين أيضا كمركب تحفيزي، فالتمكين يدل

ضمننا وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك جليا في التعريف الذي تنبأه الكاتبان.

النموذج الإدراكي لـ (Thomas & Velthouse, 1990): قام Velthouse & Thomas بإكمال العمل الذي أنجزه (Conger & Kanungo) فقاما ببناء نموذج التمكين الإدراكي، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز، وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي، ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة، وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين وهي (العتيبي، 2004): التأثير الحسي أو الإدراكي، الكفاءة، إعطاء معنى للعمل، الاختيار.

4- معوقات التمكين الإداري.

يواجه التمكين الإداري معوقات تظهر أغلبها في رفض أصحاب السلطة والنفوذ في المؤسسة الاستغناء عن بعض صلاحياتهم لغيرهم كما أن هناك مجموعة من المعوقات قد تصادف عملية التمكين، تتمثل في ضعف مهارات العاملين وغياب الثقة بين العاملين والإدارة وعدم كفاءة نظام الاتصال داخل المؤسسة، ووجود النظام الرقابي الصارم الذي يحد من إبداع العاملين، وغياب العدالة فيما يخص العدالة والمكافآت، وسلبية المناخ التنظيمي وأثرها على معنويات العاملين، وعدم جاهزية العاملين لقبول صلاحيات التمكين الوظيفي وتجاهل مطبقي فلسفة التمكين في المستويات الإدارية العليا، واعتقاد المؤسسات بأن التمكين الوظيفي هو الأداة السحرية التي ستخلصهم من كافة العلل، وعدم الربط بين مفهوم التمكين والفوائد التي يحققها للمؤسسة، ويمكن الإشارة إلى المعوقات التالية (الصقرات، 2010):

- مقاومة التغيير من قبل المديرين أو الموظفين.
- خوف الموظفين من تحمل المسؤولية، والمساءلة والمحاسبة.
- عدم توفير الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين.
- جمود الثقافة التنظيمية.
- رتابة الهيكل التنظيمي.
- خوف المديرين على مراكزهم ومناصبهم.

ثانيا. الرضا الوظيفي

1- تعريفه:

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل لذا قام العديد من الباحثين بدراسته ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات، والسبب الرئيسي لدراسته هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو المؤسسة، العمل، الرواتب، الإشراف، التدريب وغيرها وتستخدم المؤسسات اليوم المسوحات

واستطلاعات الرأي لتعرف اتجاهات العاملين وتقودها بالنحو الذي يحقق رضاهم ويحقق لها النجاح، فالرضا الوظيفي له أثر واضح في تحسين إنتاجية العامل كما ينظر إليه على أنه مؤشر هام لفعالية التنظيم بشكل عام (الحراشنة، 2008). أسهمت المدرسة السلوكية الحديثة في تطوير مفهوم الرضا الوظيفي حيث تنظر إليه على أنه استجابة لعوامل متعددة منها عوامل الشعور نحو الوظيفة ومحتواها وظروفها، وترى أنه لفهم الرضا الوظيفي لا بد من دراسة أبعاد الوظيفة ومقاييسها والتي تضم: العمل، الراتب الترقية، ظروف العمل، الإشراف والملاءة، وقد بذلت العديد من المحاولات لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي إلا أنه لم يتم الاتفاق بين الباحثين على تحديد تعريف عام له لاختلاف البيئات ومحاور الاهتمام بين الباحثين (خليفات والملاحمة، 2009)، قد يكون من الصعب إيجاد تعريف شامل للرضا الوظيفي لكونه ظاهرة سيكولوجية يكتنفها الكثير من الغموض نظرا لتعدد المتغيرات المتعلقة به، والعوامل المؤثرة فيه والنتائج المتوقعة من تلك العوامل (الباحسين، 2004).

يعتبر Hoppock من أول الباحثين في مجال الرضا الوظيفي حيث عرفه على أنه: مجموعة العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راض عن عمله (شرير والشيخ، 2008). في حين (Majd, 2005) عرف الرضا الوظيفي بأنه: مدى استمتاع الفرد بوظيفته.

أما (Muhammad, et al., 2011) فعرفوا الرضا الوظيفي على أنه مدى شعور الأفراد الإيجابي اتجاه وظائفهم. في حين (Persefoni, et al., 2010) يصفون الرضا الوظيفي بأنه: الحالة العاطفية الإيجابية المرضية أو السارة التي عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية. أيضا نجد (Alkehurst, et al., 2009) يرون بأن الرضا الوظيفي هو المزج بين شعور العاملين واعتقاداتهم التي تجعلهم يتمسكون بوظائفهم الحالية ويستمتعون فيها.

بناء على ما تقدم من تعاريف، يتضح أن الرضا الوظيفي هو محصلة الاتجاهات الخاصة نحو مختلف عناصر العمل أو الوظيفة والتي تتلخص في النقاط التالية: الجوانب المتعلقة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل، توفير ظروف العمل المناسبة، نوعية الإشراف، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، العلاقة بين العمال أنفسهم، الرواتب والأجور والمكافآت المادية، فرص الترقية والتقدم في العمل، الأمان في العمل، مسؤوليات العمل وإنجازها والمكانة والتقدير والاعتراف (سليمان ووهب، 2011).

2- محددات الرضا الوظيفي: يتحدد الرضا الوظيفي من خلال (الراجحي، 2003):

- رضا الإشباع الذي تحققه العوائد الوظيفية: كلما كان الإشباع الذي يحصل عليه الفرد نتيجة حصوله على حوافز أو عوائد من العمل عاليا كلما كانت مشاعر رضا الإشباع لديه عالية، ويتحدد رضا الإشباع على مجموعة من العوامل تمثل جوانب مختلفة من العمل مثل الأجر، الإشراف، جماعة العمل والمركز الإداري، أما إذا لاقى الفرد حرمانا وإحباطا في تحقيق الإشباع لهذه العوامل فإن درجة الرضا الوظيفي لديه تكون منخفضة.

- رضا الانجاز وإدراك الفرد للفرق بين العوائد المحققة والمأمولة: تتأثر مشاعر رضا الانجاز المرتبطة بنوع معين من عوائد العمل مثل الأجر، ظروف العمل، محتوى العمل... الخ بالفروق بين مستوى ما حصل عليه الفرد والمستوى المأمول

الذي كان يطمح إليه الفرد من هذا العائد، فكلما زاد المستوى المحقق عن المستوى المأمول كلما انخفض رضا الانجاز، فمشاعر الانجاز تتأثر بالعلاقة بين الواقع المحقق والتوقعات السابقة له.

- رضا عدالة العائد: يقارن الفرد خبراته وخبرات الآخرين فإذا كان العائد لديه اقل من العائد على الآخرين فان شعورا بالإحباط ينتابه، وكلما كانت الفوارق بين مدخلاته وعوائده من جهة، ومدخلات وعوائد الآخرين من جهة أخرى كبيرة كلما كانت مشاعر الرضا كبيرة أيضا، إلا أن الأفراد قد يستطيعون تبرير ما يحصلون عليه من عوائد أعلى من عوائد الآخرين، في حين أنهم يجدون صعوبة في التكيف عندما تكون عوائدهم اقل من عوائد الآخرين، لذلك فان الشعور بالظلم يسود مشاعر الرضا أكثر مما تسود مشاعر الذنب وعدم الاستحقاق.

- درجة تحمل الفرد للاستياء: انطلاقا من حتمية الفروق الفردية فان استعدادات الأفراد النفسية متفاوتة، فالبعض منهم تكون ردود أفعالهم قوية اتجاه مصدر الإحباط في العمل، في حين أن هناك آخرين تكون ردود أفعالهم اقل من ذلك وتشمل العوامل الوراثية والظروف المعيشية والفروق الفردية أهم العوامل التي تؤثر بصفة عامة على درجة تحمل الأفراد للاستياء.

3- أهمية الرضا الوظيفي:

ويمكن تلخيص أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة والعاملين والمجتمع في النقاط التالية:

- بالنسبة للعاملين، إن ارتفاع الشعور بالرضا لديهم عن وظائفهم ترفع لديهم: القدرة على الإبداع والابتكار، القدرة على تحقيق التلاؤم والتوافق مع بيئة العمل، الرغبة على الإنجاز وتحسين الأداء، الرضا عن الحياة بصفة عامة ومستوى الطموح والتقدم.

- بالنسبة للمؤسسة، المؤسسة التي تسعى إلى زيادة شعور عمالها بالرضا الوظيفي تتمتع بما يلي: ارتفاع الإنتاجية، ارتفاع مستوى الكفاءة وفعالية أداء العمال، ارتفاع انتماء وولاء العمال للمؤسسة، انخفاض معدلات دوران العمل والغياب والتأخير عن مواعيد العمل الرسمية والشكاوى وتقليل الأعباء المالية واقتصاد الوقت.

- المجتمع، إن المجتمع الذي يتمتع أفراداه بالعاملين بالرضا عن وظائفهم ترتفع به: معدلات الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية، معدلات التنمية والتطوير للمجتمع، انخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي إلى الاستقرار العائلي وتماسك المجتمع وازدهاره (شنوفي، 2004-2005).

4- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

- العوامل المتعلقة بالمؤسسة: أهمها: الأجور والرواتب (عباس، 2007)، محتوى العمل (درجة تنوع مهام العمل - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد - استغلال الفرد لقدراته - خيارات النجاح والفشل في العمل)، فرص الترقية، نمط الإشراف، ساعات العمل وظروف العمل المادية (فلية والسيد، 2005)، جماعة العمل (المدج، 2003).

- العوامل المتعلقة بالفرد: احترام الذات، تحمل الضغوط، المكانة الاجتماعية، الرضا عن الحياة (سلطان، 2003)، الجنس، العمر، طول فترة الخدمة، المستوى التعليمي (عباس، 2007).

5- أساليب قياس الرضا الوظيفي:

تتضح أهمية قياس الرضا عن العمل من منطلق اهتمام كل مؤسسة أوجهة عمل باستمرارية وإنتاجية أفرادها، وعملها على عدم التفريط فيهم والمحافظة عليهم ورغبتها في الاعتماد عليهم وكسب رضاهم وجذبهم للعمل، ومن هنا فان قياس الرضا عن العمل يعد ضرورة ملحة إذا ما أريد تحقيق ذلك، وهناك أسلوبان رئيسيان يمكن إتباعهما لقياس الرضا عن العمل وهما (الشهري، 1999):

- أسلوب قياس الآثار السلوكية التي تصدر عن العاملين وتدل على الرضا أو عدم الرضا عن العمل.
- أسلوب التقرير الذاتي حيث يجيب الفرد على بعض الأسئلة ليقرر بنفسه ما إذا كان راضيا عن عمله أو غير راض، أو أن يذكر مشاعره اتجاه عمله من جوانبه المختلفة.

ويعتمد أسلوب التقرير الذاتي على الاستبانة التي توجه إلى الفرد ليحجب على أسئلتها التي تدور حول واحد مما يلي:
* الحاجات الإنسانية وفق تقسيم ماسلو للحاجات ويكون الهدف التعرف على مدى إشباع الوظيفية لكل حاجة من هذه الحاجات لدى الفرد الذي يشغل الوظيفة.

* جوانب العمل المختلفة باعتبارها عناصر أو مكونات للرضا عن العمل كالعائد المالي، فرص الترقية، نمط القيادة والإشراف، الظروف المحيطة ببيئة العمل، العلاقات مع الزملاء والرؤساء وعبء العمل ومسؤولياته وعدد ساعاته والسلطة الممنوحة ومدى المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والمكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع.

6- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

هناك العديد من علماء الإدارة الذين حاولوا تفسير الرضا عن العمل عوامله ومسبباته وعلى رأسهم فريدريك تايلور أبو الإدارة العلمية وهنري فايول صاحب نظرية العملية الإدارية وماكس فيبر، حيث عدوا أن الحافز الوحيد لتحقيق الرضا الوظيفي هو زيادة الحوافز المادية ولكن هذه النظريات واجهت انتقادات عديدة لأنها لم تراعي الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعامل وركزت على العمل ولم تستطع الإدارة آنذاك تحقيق الرضا المطلوب، إلا أن تجارب الهاوثورن التي أجريت ما بين 1927-1932 والتي قام بها التون مايو صاحب مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي كان اهتمامها ينصب على الفرد ودراسة سلوكه ودوافعه، أثبتت أن هناك عوامل أخرى غير الحوافز المادية لها تأثير على الرضا الوظيفي (الصمادي والرواشدة، 2009)، وفتحت بذلك بوابة الاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي في المؤسسة والدراسات المهتمة بالسلوك التنظيمي والجوانب النفسية لبيئة العمل ولم تتوقف عن البحث في ما من شأنه التأثير على اتجاهات سلوك العامل وبالتالي على أدائه وعلاقته بالتنظيم والعمل (الفضلي، 1998).

وفيما يلي سوف نتطرق إلى أهم النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي وهي:

- نظرية الحاجات لماسلو: حيث يرى ماسلو أن الإنسان لديه حاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في مدرج هرمي وهي "الحاجات الفسيولوجية، الحاجة للأمن و الأمن، الحاجة إلى الانتماء (الحاجات الاجتماعية)، الحاجة للتقدير والاحترام، الحاجة لتحقيق الذات" (حنفي، 2007).

- نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ: ويطلق عليها أيضا نظرية ذات المتغيرين، وتنسب إلى فريدريك هيرزبرغ الذي ميز بين: الرضا و عدم الرضا (الاستياء) وأنهما يشكلان أمرين متعارضين على طيفي خط مستقيم، وأن إزالة الظروف السيئة في بيئة العمل لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا الوظيفي، لقد كان هيرزبرغ وزملاؤه مهتمين بتحديد العوامل التي تؤدي إلى رضا العاملين عن عملهم، وقد صنفوا عوامل العمل التي تسبب مشاعر الرضا والاستياء إلى مجموعتين: الأولى عوامل الصيانة (الوقائية) وتتضمن العوامل التي تتعلق بظروف العمل مثل: سياسات المؤسسة وإدارتها، العلاقات مع الرئيس والزملاء، ظروف العمل المادية، الراتب، المركز و المكانة. ويؤدي عدم توفر هذه العوامل إلى حالة استياء ولكن توفرها يؤدي إلى دافعية قوية للعمل. أما المجموعة الثانية فتتمثل عوامل الرضا أو العوامل الدافعية وهي تؤدي إلى الرضا و الدافعية العالية في العمل في حالة توفرها، وعلى العموم فهي تشمل كافة العوامل التي تتعلق بمضمون العمل مثل: الانجاز، التقدير، التقدم (الترقية)، الواجبات نفسها، إمكانية التعلم و التطور، المسؤولية عن النتائج (حرتم، 2006).

- نظرية الدرفير: قام الدرفير (Alderfer) بطرح تصور معدل للتنظيم الهرمي للحاجات الذي قدمه ماسلو، حيث قام بتجميع الحاجات الخمس لماسلو في ثلاث فئات متسلسلة من الحاجات هي: الحاجة إلى الوجود (كحاجات المعيشة المختلفة)، الحاجة إلى الانتماء أو العلاقات (أيربط علاقات مع الآخرين)، حاجات النمو والتطور (أيديناميكية النشوء والارتقاء في العمل وكذا ارتقاء الفرد في المؤسسة) (Bailly, et al., 2006).

- نظرية العدالة: تركزت الفكرة الأساسية لهذه النظرية على أن الفرد يتوقع أن يحصل من عمله على عوائد تنسجم مع الجهود التي يبذلها الآخرون في إطار نفس المستوى من الأداء المنجز. فالأفراد عند شعورهم بعدم العدالة في الحصول على العوائد مقابل الجهود المبذولة يلجئون إلى: تخفيض جهودهم و جهود الآخرين بالانجاز، يسلكون دورا كبيرا في التأثير على الآخرين، يحاولون البحث عن أعمال أخرى، يتركون العمل. لذا فان تحقيق العدالة في العمل من شأنه أن يحقق للإدارة والعاملين الاستقرار والثبات (الفريجات وآخرون، 2009).

- نظرية التوقع لفروم: قدم فكتور فروم نظريته في الدافعية التي تقوم على اعتبار أن سلوك الفرد يسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل، ويرى أن الدافع هو محصلة التفاعل بين قوة الجذب و درجة توقع الفرد لتحقيق هذه العوائد نتيجة للأداء، حيث يعتبر التوقع تقدير الفرد لاحتمال تحقيق المنفعة، وبالتالي فان فروم يرى أن رضا الفرد عن العمل أو عدمه ينتج عن موازنة الفرد بين ما يتوقع الحصول عليه من فوائد نتيجة قيامه بعمل ما، وبين ما يحصل عليه من مكاسب تمكن من إشباع حاجاته المتعددة، و في ظل هذه الموازنة سيواجه الفرد مجموعة من بدائل يعتقد أنها تحقق له أهداف وسيختار

البديل الذي يشعر انه سيحقق له المنفعة المتوقعة، وبناء على هذا الاختيار يتحقق لديه الرضا عن العمل (الجيوسي وجميلة، 2008).

- نظرية بورتر و لولر: طور بورتر و لولر عام 1968 نموذج فروم، حيث ربط الباحثان الرضا بكل من الانجاز والعائد، فهم يصفون حلقة وسيطية بين الانجاز والرضا وهي **العوائد**، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الانجاز أو الجهد المبذول، فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الانجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فان الرضا المحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد (السقا، 2009).

ثالثا. دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي:

التمكين الإداري مفهوم حديث ينطوي على مجموعة من المفاهيم الأخرى التي تشبهه في المضمون ولا تختلف عنه كثيرا في المعنى مثل المشاركة، تفويض السلطة واندماج العاملين، أما الرضا الوظيفي فيعتبر احد أهم محاور دراسة السلوك الإنساني في المؤسسات، حيث انصبت عليه مجموعة كبيرة من الدراسات والأبحاث، وتطمح المؤسسات اليوم إلى تحقيق رضا العاملين بما لها من اثر ايجابي على نجاحها في تحقيق أهدافها، ومن هذا المنطلق يمكن أن نتوصل إلى العلاقة التي تربط بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، فالتمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في: تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز، التدريب و فرق العمل يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات ومنحهم السلطة والصلاحيات، وتوفير كل المعلومات اللازمة لهم في الوقت المناسب وبأسهل طريقة لتنفيذ المهام والوظائف والأعمال والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة باستقلالية وحرية، وكذا تدريبهم لإكسابهم مهارات ومعارف وخبرات جديدة لتحسين مستوى أدائهم، وتمكينهم من تخطي العقبات التي تواجههم في العمل، وكذا تحفيزهم ماديا ومعنويا لرفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل، إلى جانب تشجيعهم على العمل في شكل فرق أين يزيد تعاون واندماج العاملين واحتكاكهم ببعضهم البعض وتبادلهم الاحترام والمعارف والخبرات، وبالتالي العمل بتفاني لتحقيق أهداف المؤسسة. وستعرف فيما يلي على الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

1- دور تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي:

ويمكن توضيح الدور الذي يلعبه تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال:

- خلق جو مناسب للعمل داخل المؤسسة، فالموظف يشعر بأنه لا توجد عملية انفصال بينه وبين القيادة.
- زيادة الرضا الوظيفي حيث يساعد التفويض الفعال في تعزيز الأثر الايجابي بالنسبة لمعنويات العامل فزيادة الاتصال بين المدير والمرؤوسين والتعلم أثناء العمل والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة كل ذلك من شأنه أن يساعد على رفع معنويات العاملين.
- تحقيق المبدأ الذي يؤكد على أن الوظائف العليا مفتوحة للعاملين (أبو معمر، 2009).

- إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للعاملين، وذلك لان إعطاء القائد للمفوضين حرية التصرف في حدود مسؤولياته والوقوف على النتائج دون الدخول في الجزئيات والتفاصيل، كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومروسيه كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه، وبذلك يمارس القائد من خلال التفويض سلطة الثقة بدلا من سلطة الجزاء.
- يحقق التفويض اكبر عائد للمؤسسة، فالعمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة، فهو من ناحية يوفر وقتا على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها من خلال انه يحقق سرعة أداء العمل، ويحقق المرونة الإدارية، والتكيف مع الظروف المختلفة وينمي روح المبادرة لدى العاملين.
- التفويض يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين، ذلك لأنه من الثابت صعوبة إقدام المرؤوسين على المخاطرة في اتخاذ القرارات وحدهم معتمدين على أنفسهم، ولا يكون ذلك إلا بتفويضهم السلطة، حيث يكون لدى القائد الاستعداد لتحمل مسؤولية بعض الأخطاء التي تترتب على التفويض وإعطاء الفرصة للمفوض إليه السلطة لكي يتعلم حتى لو ارتكب بعض الأخطاء (ذياب، 2004).
- يؤدي التفويض إلى خلق وتعزيز الدافعية والثقة والولاء في أنفس العاملين ودفعهم لتحمل المسؤولية، كما يتيح التفويض الفرصة للعاملين لتعلم واكتساب معارف ومهارات وخبرات جديدة وتنميتها، ويساعد على بناء وإعداد كوادر قيادية للمؤسسة في المستقبل (رضا، 1424).
- تؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرار -مثلا عن طريق تفويض السلطة إليهم- إلى رضا وظيفي عال لان العامل يحس بثقة وقيمة كبيرة فيه من قبل الإدارة، (Zuvarashe, 2011) وتساعد المشاركة من قبل العاملين بصورة ايجابية وجيدة على تحقيق أهداف التنظيم.
- تنطوي المشاركة للمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة أكثر من مجرد الاعتماد على المشاركة الفعلية أو المشاركة غير الفعالة.
- تعمل على زيادة دافعية الأفراد وتحفيزهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية لتحقيق الأهداف.
- تفويض السلطة يعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية وقد أوضحت الدراسات في الأدب التنظيمي أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل اكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المؤسسة من مشاكل هو تهديد لهم ولأنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم للمشاركة برغبة وروح معنوية عالية (اللوذي، 1999).

2- دور الاتصال الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي:

تحتاج المؤسسة التي تمر بعملية تحول - تبني مفهوم التمكين الإداري مثلاً - إلى الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بما هو وثيق باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وهناك حاجة للتأكد بان الاتصال تم بطريقة فعالة لإيصال الرؤية ومن ثم تحويلها لتصرفات من قبل أفراد المؤسسة، حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المراحل الأولى للتغيير أساس تقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويعتمد ذلك على قدرة القيادات على تبني إستراتيجية الاتصال الفعال (العتيبي، 2005).

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

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

- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية وإيجاد ثقة متبادلة بين الموظفين فيما بينهم وفيما بينهم وبين الإدارة.
- المساعدة على بلورة اتجاهات تعزز الروح المعنوية للموظفين.
- توفير المعلومات لصانعي القرار في المؤسسة وضمان مواكبة الموظفين للتطورات التي تتعلق ببيئة عملهم.
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا الوظيفي، بحيث أن الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة يمكن الموظفين من التعبير عن اتجاهاتهم وإيصالها إلى الإدارة.
- توفير فرص الإبداع والمشاركة للموظفين من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير المؤسسة (بن عبيد، 2005-2006).

إن المفتاح الأول لتمكين الأفراد والمؤسسات هو المشاركة في المعلومات مع كل فرد في المؤسسة، كذلك يجب على المدراء يجب أن يكونوا متأكدين أن العمال لا يجب أن يكونوا مزودين بمعلومات حول أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية فقط، ولكن أيضا مشاركون وواعون بما سيكون في المؤسسة، فالأفراد العاملون عندما يحسون بالأمان كل تغيير يصبح مقبولا، أما إذا تم إخبارهم فجأة أن هناك تحول في مسؤوليات اتخاذ القرار بدون سابق علم سيكون هناك رد فعل دفاعي من طرفهم وسيكونون أقل إقبالا على تقبل التغيير، لهذا السبب هناك حاجة ماسة لتمكين العاملين Kruja, D., et al. (2009).

3- دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي.

تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عال من الأداء، حيث أن للحوافز تأثير مهم على رفع مستوى أداء الأفراد ورضاهم الوظيفي، وتتجلى هذه الأهمية بالنسبة للأفراد فيما يلي:

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

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

4- دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي.

إن التدريب لم يعد ترفاً تمارسه المؤسسات متى وكيف شاءت بل أصبح أمراً حيويًا ورئيسيًا لمواجهة التحديات والمتغيرات المختلفة، وينظر إلى التدريب على أنه أداة لإحداث التغيير الايجابي في المعرفة والمهارات والسلوك والاتجاهات، كما أن التدريب يكسب الموارد البشرية في المؤسسة الثقة بالنفس ويرفع الروح المعنوية ويعمل على علاج بعض الظواهر السلوكية مثل كثرة الغياب كما يعمل التدريب على تحسين جودة الخدمة أو السلعة المقدمة إضافة إلى تنمية السلوكيات الايجابية والاتجاهات الجيدة عن المؤسسة واكتشاف القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية في المؤسسة وتهيئة البيئة المناسبة للصحة للتطوير والإبداع.

كما أن التدريب يقلل من التوتر الذي يصيب العاملين نتيجة نقص المعارف والخبرات والمهارات، ويزيد من الولاء والانتماء للمؤسسة كما يساعد في إعداد العاملين لشغل المناصب القيادية وتنمية الشعور بالمسؤولية والتقليل من الإصابات في العمل ومشكلة قلة الإشراف كما يساهم في تحقيق رضا العاملين والتقليل من تسربهم ويعالج جوانب القصور في المؤسسة ويزيد من الاستقرار والتماسك (ابو نصر، 2008).

المؤسسات عليها أن تقرر كم يجب أن تستثمر في التدريب بالموازنة بين الفوائد المتمثلة في ارتفاع الإنتاجية مقابل تكاليف التدريب، من جهة أخرى العمال المدربون عندما تصبح مهاراتهم مرتفعة يمكنهم أن يغادروا المؤسسة بسهولة دون أن يدفعوا تكاليف التدريب الذي تلقوه، ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة للاهتمام بتطبيق الرضا الوظيفي بهدف التأثير على العمال ليقبوا مطولاً أو بشكل دائم في مؤسساتهم وأشارت الدراسات التي تناولت العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي إلى أن التدريب له اثر معنوي عال على الرضا الوظيفي وأن هذين المتغيرين تربطهما علاقة ايجابية (Hamdia, M., 2011).

5- دور فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي.

تعد فرق العمل قاسماً مشتركاً في العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، وبالتالي تمت دراسة آثارها على العاملين فيها لمعرفة ايجابياتها وسلبياتها.

يرى لوك Lock أن فرق العمل تعتبر مصدرا قويا للرضا الوظيفي عندما تتشابه قيم أعضاء الفريق واهتماماتهم واتجاهاتهم، وذلك لان هذا التشابه يؤدي إلى تخفيض الاحتكاك اليومي بين أعضاء الفريق، كما أن شعور الفرد بتقدير واحترام أفراد الفريق له يرتبط إلى حد كبير برضاه الوظيفي، حيث يشبع حاجات هامة لديه تتمثل في الحاجات الاجتماعية وحاجات تقدير الذات، وأن هذا التوافق والتشابه يؤدي إلى استجابة عالية لمخطط العمل.

وقد وجد Paul & Gross في دراسة أجريها على استخدام فرق العمل في برامج التغيير والتحسين التنظيمي في مدينة -سان دييغو- بكاليفورنيا أن استخدام فرق العمل أدى إلى ارتفاع مستوى الأداء ومستوى الرضا الوظيفي لأعضاء الفريق.

كما يمكن زيادة دافعية العاملين للعمل وبالتالي تحقيق رضاهم، وذلك بإتباع الخطوات التالية (جيلخ، 2006):

- توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المادية، الثناء والتقدير إضافة إلى الحوافز الفردية لأعضاء الفريق حيث حصول عضو في الفريق على حافز يجعل أعضاء الفريق يزدون من العمل الجماعي للحصول على كل من الحوافز الفردية والجماعية.

- منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الاستقلالية، وذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركته في اتخاذها، وهذا ما يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق لتحقيق أهداف الأداء التي يجب أن تكون طموحة وتحتوي قدرا معقولا من التحدي الذي يثير همة الفريق.

- وضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيرا على أداء الفريق، وتشمل قواعد السلوك طرح الأفكار والآراء بحرية، النقد الموضوعي للأداء بدل الهجوم الشخصي، الاعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته وغيرها من القواعد السلوكية التي إذا كانت محفزة للعمل فإن الفريق يتجه إلى تحسين الأداء.

المبحث الثالث: الإطار التحليلي للبحث.

يركز هذا المبحث على دراسة خصائص مبحوثي الدراسة، ووصف المتغيرات الأساسية للبحث، واختبار صحة فرضياته الموضوعية، وذلك على النحو التالي:

1- خصائص عينة البحث: فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية.

جدول (2) توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية (ن=139).

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	48	34.5 %
	أنثى	91	65.5 %
	المجموع	139	100 %
العمر	اقل من 30 سنة	81	58.3 %

من 30 إلى أقل من 40	48	34.5 %
من 40 إلى أقل من 50	7	5 %
من 50 سنة فأكثر	3	2.2 %
المجموع	139	100 %
تقني سامي	29	20.9 %
ليسانس	89	64 %
مهندس	11	7.9 %
شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS)	10	7.2 %
المجموع	139	100 %
أعمال فنية	2	1.4 %
أعمال إدارية غير إشرافية	98	70.5 %
أعمال إدارية إشرافية (قيادية)	39	28.1 %
المجموع	139	100 %
أقل من 5 سنوات	102	73.4 %
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	24	17.3 %
من 10 إلى أقل من 15 سنة	7	5 %
من 15 سنة فأكثر	6	4.3 %
المجموع	139	100 %

- **الجنس:** يظهر من الجدول (2) أن غالبية المبحوثين كانوا من الإناث، حيث بلغت نسبتهم (65.5 %) في حين بلغت نسبة الذكور (34.5 %) من مجموع أفراد عينة البحث.

- **العمر:** فنجد أن الفئة (أقل من 30 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (58.3 %)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40) بلغت (34.5 %)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50) بلغت (5 %) وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت (2.2 %).

- **المؤهل العلمي:** فقد وجدنا أن (64 %) منهم حاصلون على شهادة الليسانس، مقابل (20.9 %) من حملة شهادة تقني سامين في حين كانت نسبة حملة شهادة المهندس (7.9 %) أما نسبة الحاصلين على شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS) فكانت

(7.2 %)، وبهذا نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية بين المبحوثين هي مرتفعة وهو أمر جيد.

- **مجال الوظيفة الحالية:** فيما يتعلق بمتغير مجال الوظيفة الحالية فإن غالبية المبحوثين كانوا إداريين بنسبة (70.5 %) في حين بلغت نسبة القياديين (28.1 %) من مجموع أفراد عينة البحث وجاءت نسبة العاملين بالوظائف الفنية (1.4 %).

- سنوات الخبرة: وفيما يتعلق بسنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (73.4 %) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(17.3 %) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن (5 %) من المبحوثين تقع خبرتهم (مدة خدمتهم) ضمن المجال من (10 إلى أقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (15 سنة) فأكثر فقد حددت نسبتهم بـ (4.3 %) من مجموع أفراد عينة البحث.

2- الإجابة عن أسئلة البحث:

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالحوار التمكين الإداري والرضا الوظيفي، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.5) دالا على مستوى منخفض من القبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالا على مستوى متوسط، ومن (3.5- 5) دالا على مستوى مرتفع ويظهر الجدولان (3) و(4) تلك النتائج كما يلي:

السؤال الأول: ما هو مستوى التمكين الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (3) الموالي:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التمكين الإداري

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أ- تفويض السلطة.					
1	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لي لإنجاز مهام وظيفتي.	3.45	1.064	2	متوسط
2	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.	3.95	0.783	1	مرتفع
3	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرار باستقلالية.	2.97	1.056	4	متوسط
4	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.	3.29	1.086	3	متوسط
ب- الاتصال الفعال.					
5	تتميز التعليمات والإجراءات في الكلية بالوضوح.	3.63	1.169	1	مرتفع
6	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	3.09	1.167	3	متوسط
7	يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة.	3.48	1.169	2	متوسط
ج- التحفيز.					
8	تقدر الإدارة جهودتي في العمل.	3.35	1.135	2	متوسط

9	لدي الدوافع للمساهمة في تحقيق أهداف الكلية بشكل خاص والجامعة بشكل عام.	3.60	0.968	1	مرتفع
10	تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية.	3.23	1.079	3	متوسط
11	نظام العمل المتبع في الكلية يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	2.68	1.036	5	متوسط
12	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية.	3.11	1.249	4	متوسط
د- التدريب.					
13	تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.22	1.027	2	متوسط
14	يتاح للموظفين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال عملهم.	3.27	1.158	1	متوسط
15	تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب.	2.51	1.010	3	متوسط
16	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	2.21	1.100	4	منخفض
هـ- فرق العمل.					
17	استمتع بالعمل مع زملائي في شكل فريق.	4.18	0.870	2	مرتفع
18	يسود الاحترام والتقدير والتفاهم بيني وبين زملائي في الفريق الذي اعمل معه.	4.39	0.717	1	مرتفع
19	يمكن العمل الجماعي من تحقيق التعاون واقتسام المهام بيني وبين زملائي في الفريق وبالتالي لا أحس بعبء العمل.	4.03	0.900	5	مرتفع
20	أجد أن العمل الجماعي يزيد من نشاطي ودافعتي نحو العمل.	4.09	0.816	3	مرتفع
21	يحقق لي العمل الجماعي حاجاتي المختلفة مثل الحاجات الاجتماعية كعلاقات الصداقة، والحاجة للتقدير والاحترام من طرف زملائي والحاجة إلى تحقيق الذات من خلال انجازاتي الهامة في العمل.	4.06	0.907	4	مرتفع
التمكين الإداري بشكل عام					
		3.41	0.526	-	متوسط

5- فريق العمل: من خلال الجدول (3) نلاحظ أن بُعد فرق العمل جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (4.14) بانحراف معياري (0.66)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد فريق العمل أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.03-4.39) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.717-0.907)، وهذا يدل على أن العمال الإداريين بالجامعة محل الدراسة يجذبون العمل في شكل فرق.

- تفويض السلطة: من خلال الجدول (3) نلاحظ أن بُعد تفويض السلطة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.40) بانحراف معياري (0.743)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد

عينة البحث على عبارات مقياس بعد تفويض السلطة أنها تشكل قبولاً متوسطاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.97-3.95) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.783-1.086)، وهذا يدل على أن الرؤساء بالجامعة محل الدراسة يفوضون جزء من سلطاتهم للمرؤوسين (العمال الإداريين).

- الاتصال الفعال: من خلال الجدول (3) نلاحظ أن بُعد الاتصال الفعال جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعلقة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.41) بانحراف معياري (0.930)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الاتصال الفعال أنها تشكل قبولاً متوسطاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.09-3.63) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.167-1.169)، وهذا يدل على أن مستوى الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين (العمال الإداريين) بالجامعة محل الدراسة تتم بصورة متوسطة.

- التحفيز: من خلال الجدول (3) نلاحظ أن بُعد التحفيز جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعلقة له من قبل عينة البحث إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.19) بانحراف معياري (0.712)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد التحفيز أنها تشكل قبولاً متوسطاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.68-3.60) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.968-1.249) وهذا يدل على أن سياسة التحفيز المتبعة بالجامعة محل الدراسة تحظى بقبول متوسط من طرف العمال الإداريين.

- التدريب: من خلال الجدول (3) نلاحظ أن بُعد التدريب جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعلقة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.80) بانحراف معياري (0.835)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد التدريب أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.21-3.27) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.010-1.158) وهذا يدل على أن سياسة التدريب المتبعة بالجامعة محل الدراسة تحظى نسبياً بقبول العمال الإداريين.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى التمكين الإداري لدى العاملين الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة الستة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التمكين الإداري بمجموعة (3.41).

السؤال الثاني: ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (4).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الرضا الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	ظروف العمل المادية والبيئية (الإضاءة، الحرارة، الرطوبة، النظافة، التهوية...) بالكلية التي اعمل بها مناسبة ولا تسبب لي الإزعاج أثناء العمل.	3.87	1.109	4	مرتفع
2	يوفر لي عملي فرص إبداعية في الطريقة المتبعة في العمل أوفي حل المشاكل التي تواجهني أثناء بالعمل....	3.10	1.031	8	متوسط
3	أنا راض على أجري الذي تتقاضاه.	2.49	1.321	11	منخفض
4	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي أبذله في العمل والمسؤوليات المنوطة بعملي.	2.53	1.276	10	متوسط
5	أنا راض على القدر الذي تتيحه لي الإدارة من السلطة والصلاحيات والحرية في التصرف واتخاذ القرارات المناسبة بناء على ما أراه مناسباً.	2.93	1.088	9	متوسط
6	أنا راض عن الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها لي الإدارة وأرى أنها تتناسب ومجهوداتي.	2.47	1.079	12	منخفض
7	أنا راض عن فرص الترقية التي تتيحها لي الإدارة.	2.33	1.017	13	منخفض
8	أنا راض عن طريقة تعامل مسؤولي المباشر معي في العمل.	3.96	1.031	3	مرتفع
9	عملي يمنحني الإحساس بالاستقرار.	3.50	1.163	6	مرتفع
10	أنا راض عن الحخصص التدريبية التي تقدمها لي الإدارة وأستفيد منها في تحسين مهاراتي ومعارفي .	2.27	0.954	14	منخفض
11	أنا راض عن طريقة تعامل زملائي معي في العمل .	4.12	0.835	1	مرتفع
12	عملي آمن ولا يشكل خطراً على حياتي ولا يؤدي إلى تدهور صحي.	4.07	0.953	2	مرتفع
13	أنا راض على محتوى عملي وطريقة انجازي له.	3.85	1.069	5	مرتفع
14	أنا راض عن الجوانب المتعلقة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل داخل المؤسسة.	3.11	1.075	7	متوسط
الرضا الوظيفي بشكل عام		3.18	0.659	-	متوسط

نلاحظ من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات الرضا الوظيفي بلغ (3.18) بانحراف معياري (0.659) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن متغير الرضا الوظيفي يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما يتضح من الجدول (4) أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا المتغير تراوحت بين (2.27-4.12) وتراوح انحرافات المعيارية بين (0.835-1.321).

بناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن عبارات الرضا الوظيفي مجتمعة (3.18) وهو أمر مقبول لأنه يبين أن العمال الإداريين بكلية جامعة محمد خيضر بسكرة راضون نسبياً عن عملهم.

3- اختبار الفرضيات:

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 : لا يوجد دور معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	31.075	5	6.215	*28.600	0.000
الخطأ	28.902	133	0.217		
المجموع الكلي	59.977	138			

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 0.518 \pm 0.52$

معامل الارتباط $R = 0.720$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (5) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (28.600) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التمكين الإداري في هذا النموذج يفسر ما مقداره 52 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا مما يدل على أن هناك دور معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي. وبالتالي بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (6).

الجدول (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة أو مجالات التمكين الإداري (تفويض السلطة ،

الاتصال الفعال، التحفيز ، التدريب وفرق العمل) في الرضا الوظيفي.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R
تفويض السلطة	0.136	0.061	0.154	2.254	* 0.026	0.451	0.203
الاتصال الفعال	0.172	0.064	0.181	2.314	* 0.091	0.475	0.225
التحفيز	0.265	0.076	0.286	3.462	* 0.001	0.594	0.353
التدريب	0.194	0.063	0.246	3.097	* 0.002	0.564	0.318
فرق العمل	0.244	0.062	0.246	3.960	* 0.002	0.376	0.141

0.518	0.720	* 0.000	11.983	0.715	0.075	0.895	التمكين الإداري بشكل عام
-------	-------	---------	--------	-------	-------	-------	--------------------------

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (6): ما يلي:

- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل والمتمثل في التمكين الإداري (كمجموعة) والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة $t(11.983)$ بمستوى دلالة (0.000) وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.720) حيث فسر متغير التمكين الإداري 52 % من التباين في مستوى الرضا الوظيفي بالاعتماد على قيمة R^2 وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية.
- 2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد التمكين الإداري محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الرضا الوظيفي تبين وجود دور معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لكل المتغيرات المستقلة (تفويض السلطة، الاتصال الفعال التحفيز، التدريب وفرق العمل) في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة وذلك بدلالة ارتفاع معدلات (Beta) التي بلغت على التوالي (0.181، 0.154، 0.286، 0.246، 0.246) وكذلك فقد بلغت قيم T المحسوبة على التوالي (2.254، 3.462، 2.314، 3.097، 3.960) وبقيم احتمالية بلغت على التوالي (0.026، 0.001، 0.091، 0.002، 0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .

وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن: " هناك دور معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز، التدريب وفرق العمل) في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)." .

ب- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)"

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة T-test Independent-samples وكانت النتائج موضحة في الجدول (7).

الجدول (7): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
-2.548*	0.012	0.05

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (7) نجد أن قيمة T (-2.548) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.012) وهذا ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى التمكين الإداري لدى العاملين الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. وتنطبق هذه النتيجة مع دراسة (الزيداني، 2006)

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (8).

جدول (8): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.076	3	0.359	1.301	0.277
داخل المجموعات	37.225	135	0.276		
المجموع	38.301	138			

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.301) والدلالة الإحصائية (0.277) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة بسكرة وهذا من وجهة نظر المبحوثين وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (9)

جدول (9): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.454	3	0.485	1.776	0.155
داخل المجموعات	36.847	135	0.273		
المجموع	38.301	138			

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.776) والدلالة الإحصائية (0.155) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة وهذا من وجهة نظر الباحثين وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{04}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (10).

جدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري حسب متغير مجال الوظيفة الحالية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.600	2	0.300	1.082	0.342
داخل المجموعات	37.701	136	0.277		
المجموع	38.301	138			

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.082) والدلالة الإحصائية (0.342) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة وهذا من وجهة نظر الباحثين وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_{05}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (11).

جدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.458	3	0.153	0.544	0.653
داخل المجموعات	37.844	135	0.280		
المجموع	38.301	138			

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.544) والدلالة الإحصائية (0.653) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة في مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة وهذا من وجهة نظر المبحوثين وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولا. النتائج:

أهمها:

- أظهرت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، وهذا راجع لقلة تفويض السلطة وضعف الاتصال والتدريب والتحفيز.
- أظهرت الدراسة أن جامعة محمد خيضر بسكرة تلتزم بأبعاد التمكين الإداري التي تمت دراستها بمستوى متوسط وفقا لتصورات المبحوثين ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: فرق العمل (العمل الجماعي)، تفويض السلطة، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين، تدريب العاملين.
- أظهرت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي بجامعة محمد خيضر بسكرة كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود دور معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيرات التالية: (العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ثانيا: التوصيات:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أوصي بما يلي:
- العمل على تفويض المزيد من السلطة والصلاحيات للعاملين الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- تنسيق العمل وتنظيمه لينجز بشكل جماعي، حيث توصلنا من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن العمال الإداريين بجامعة محمد خيضر يحبون العمل الجماعي ويجدون فيه متعة وتعاون.
- الاهتمام بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعمال نظرا لأثرها الإيجابي على معنويات العاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل وبالتالي زيادة رضاهم الوظيفي.
- الاهتمام بتطوير العاملين عن طريق منحهم برامج تدريبية لتحسين قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم في العمل مما يعود على المؤسسة بالفائدة.
- العمل على تفعيل عملية الاتصال بجامعة محمد خيضر وإتاحة المعلومات المناسبة للعاملين وفي الوقت المناسب.
- الاهتمام بتحسين ظروف العمل المختلفة قدر الإمكان لئلا يؤثر ذلك سلبا على رضا العاملين وبالتالي يؤثر على أدائهم.
- العمل على تحقيق مبدأ العدالة في الترقية، حيث يتوجب على الإدارة أن توضح للعاملين المعايير التي تتم على أساسها الترقية بوضوح.
- إشراك العاملين في وضع سياسة العمل داخل الجامعة وكذا إشراكهم في إدارته وتعديله بناء على ما يرونه مناسباً.
- الاهتمام بسماع آراء وأفكار واقتراحات العاملين بخصوص أي شيء مهما كان تافه أو غير مهم والأخذ بها على محمل الجد.

قائمة المراجع:

المراجع العربية.

- أبو معمر سليمان محسن، وصفية. (2009). درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير في أصول التربية غير منشورة، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، قسم أصول التربية، غزة، فلسطين.
- أبو نصر، مدحت. (2008). إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.

- احمد سليمان، محمد ، ووهب عبد الفتاح ، سوسن.(2011). الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات منظمات الأعمال، ط1، عمان: دار زمزم للنشر والتوزيع.
- الاصفه بن ابراهيم محمد، محمد. (2010). التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الباحثين بن عبد الله، سامي .(2004). "الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي: دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر، 27-28 نوفمبر، ص ص 305-311.
- الجيوسي رسلان، محمد، وجاد الله، جميلة. (2008). الإدارة علم وتطبيق، ط3، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السقا سالم ، شفا. (2009). مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية حالة دراسية: وزارة الشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، ، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
- الحراحشة، محمد، والهيقي، صلاح الدين. (2006). "اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الأردن، مج 33، ع 2، ص ص 240-266.
- الحراحشة، محمد عبود. (2008). "النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلية"، مجلة جامعة دمشق، مج 24، ع 1، ص ص 323-364.
- الشهري أبو عراد ، عبد الله بن علي. (1999). مستوى الرضا عن العمل الإرشادي لدى مرشدي المرحلة الابتدائية المتخصصين وغير المتخصصين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في علم النفس-إرشاد نفسي- غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم علم النفس، مكة المكرمة.
- الشيخ جواد محمد ، خليل، وشرير عبد الله ، عزيزة. (2008). "الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين"، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، مج 16، ع 1، ص ص 683-711.
- الراجحي بن حمد ، هاني بن ناصر.(2003). التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- الصقرات، سمية عبد المجيد ، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن.
- الصمادي محمد علي، زياد، ومحمد الرواشدة، فراس. (2009). "محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن: دراسة ميدانية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الأردن، مج 5، ع 3، ص ص: 327-350.
- الضلاعين، علي. (2010). "اثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية". *مجلة دراسات للعلوم الإدارية*، جامعة مؤتة، الأردن، مج 37، ع 1، ص ص: 64-92.
- العتيبي بن مرزوق ،سعد. (2005). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الإداري الثالث حول إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، 18-19 صفر، جدة، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، ص ص: 13-15.
- العتيبي بن مرزوق ، سعد. (2004). أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية. مرجع سابق، ص ص: 90-117.
- الفريجات كاظم حمود ، خضير وآخرون. (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، عمان: اثناء للنشر والتوزيع ، الشارقة: مكتبة الجامعة.
- الفضلي صباح ، فضل. (1998). "علاقة الرضا الوظيفي بالعائد المالي للوظيفة ومستقبلها المهني وظروفها المادية في الأجهزة الحكومية بدولة الكويت"، *مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة*، المملكة العربية السعودية، مج 11، ص ص: 3-33.
- الكساسبة ، محمد مفضي وآخرون. (2009). "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الأردن، مج 5، ع 1، ص ص: 19-45.
- اللوزي، موسى. (1999). *التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة*، ط1، عمان: دار وائل للنشر والطباعة.
- المدالج بن عبد المحسن، عبد الله. (2003). *قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة بالرياض*، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المعاني أيمن عودة، واخو ارشيدة، عبد الحكيم عقلة. (2009). "التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الأردن، مج 5، ع 2، ص ص: 234-259.
- بلكير محمد، خليفة. (2007). *مكانة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المؤسسة: دراسة حالة شركة السيارات الصناعية والهندسة المدنية BATIGEC*، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ، البلدية، الجزائر.

- بن عبيد، عبد الباسط. (2005-2006). دور الرضا الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير- تسيير عمومي- غير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر.
- جيلح، الصالح. (2004-2006). اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.
- حريم، حسين. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حنفي، عبد الغفار. (2007). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.
- خليفات، عبد الفتاح صالح، والملاحمة خلف، منى. (2009). "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق، مج 25، ع 3+4، ص ص: 289-340.
- ذياب تركي واصف، امجد. (2004). تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين.
- زواق، عبد العزيز. (2006). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال. رسالة ماجستير في التسويق غير منشورة، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البلدية، الجزائر.
- رضا علي حسن، حاتم. (1424). الإبداع الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- سلطان سعيد أنور، محمد. (2003). السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، مصر.
- شنوفي، نور الدين. (2004/2005). تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للغاز والكهرباء SONALGAZ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- عباس محمد، سهيلة، وحسين علي، علي. (2007). إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان: دار وائل.

- عبد الأمير، أثير، وعبد الرسول، حسين علي. (2008). "إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية"، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، الأردن، مج 10، ع3، ص 50-64.

- فليه عبده، فاروق، وعبد المجيد، السيد محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- Alkehurst, G et al.,(2009). "Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME small bus econ", vol 32, pp 277-289.
- Bailly,F,A et al.,(2006). **Comportements humains et management**, édition Pearson education, 2^{ème} édition, Paris, France.
- Hamdia, M.(2011). Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction and turnover, **journal of economics and behavioral studies**, vol 2, n 2, pp. 41-49.
- Kruja,D .,et al.(2009). "The levels of empowerment impact on the level of job satisfaction: the case of Albanian hotels, **TMC academic journal**,vol4,n2. p p .91-106.
- Zuvarashe J, M.,(2011). Employee empowerment and job satisfaction: a study of the employee in the food manufacturing sector in Zimbabwe .**Interdisciplinary journal of contemporary research in business**, vol 3, n 8, pp. 18-41.
- Majd I.M.,(2007)."Nurses' job satisfaction in a private teaching hospital in Jordan", **Al Manarah**, vol 13, n 6, pp.101-124.
- Muhammad, M et al., (2011). "The impact of job stress on employee job satisfaction: A study on telecommunication sector of Pakistan", **journal of business studies quarterly**, vol 2, n 3, pp 50-56.
- Persefoni, L., et al.(2010). "Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a cyprus public general hospital", **human resources for health** , vol 8, n 26, pp 1-9.
- Robert J, Paul., et al.(2000). Empowerment, expectations and the psychological contract-managing the dilemmas and gaining the advantages.**JOURNAL OF SOCIO-ECONOMICS**, North Holland, vol 29, pp. 471-485.