



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

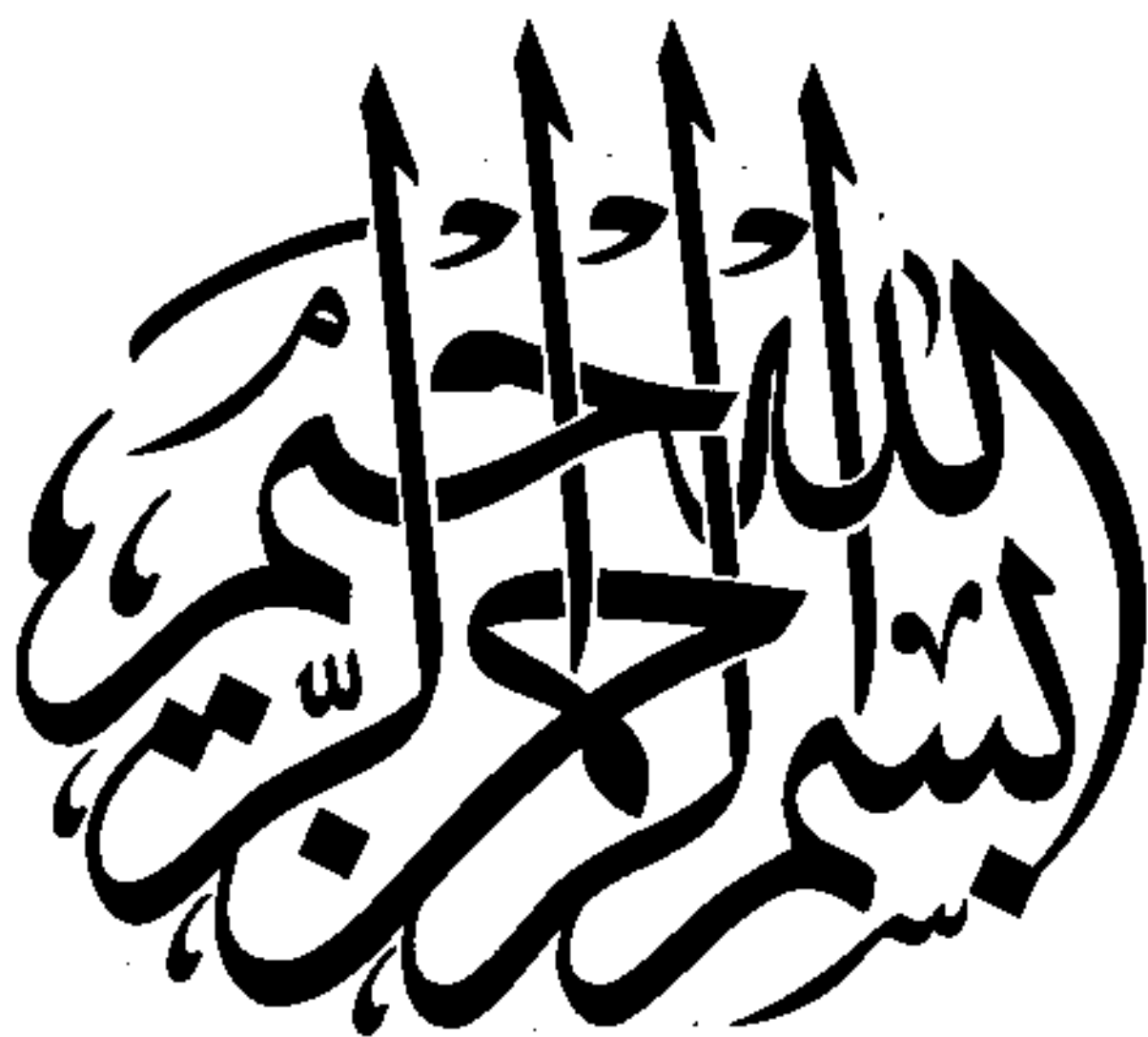
تأثير أبعاد التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة

المشرف	اعداد الطلبة	
د. خلوفي سفيان	بورويصة هند	1
	بوحالة وصال	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. ميمون معاذ
مشرفا ومقررا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. خلوفي سفيان
ممتحنا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. جوال محمد

السنة الجامعية: 2026/2025



شكر وعرفان



الحمد لله جل وعلا أن من علينا بفضله وتوفيقه لإتمام هذه
المذكرة، فالحمد لله حمداً طيباً مباركاً فيه كما ينبغي لجلال وجهه
وعظيم سلطانه على ما وهبنا من قوة وصبر وتوفيق لإنجاز هذه
المذكرة.

وعملاً بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم
يشكر الله"، نتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ
المشرف خلوفي سفيان لإشرافه على هذا العمل، فله منا أخلص
تحية وأعظم تقدير على كل ما خصنا به من توجيهات
وإرشادات وعلى ما منحنا به من جهد ووقته طوال إشرافه على
هذا العمل، فجزاه الله عنا خير الجزاء وجعله في ميزان حسناته.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة
لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة وتحمل أعباء قراءتها وتصويبها
وإعطائها ما يشكلها علماً أفضل.





إهداء

بكل نخر أهدي تخرجي وفرحتي التي انتظرتها طويلاً إلى من كانوا الدعم والعطاء دائماً

إلى من كان الداعم الأول لتحقيق طموحاتي، إلى النور الذي أضاء دربي، إلى العزيز الذي حملت اسمه بكل نخر، إلى معلمي الأول الرجل الذي سعى طول حياته لتكون الأفضل

أبي الغالي

إلى من كانت ملجأ يدي اليمنى في هذه الرحلة، إلى من أبصرت بها طريق حياتي واعتزت بذاتي، إلى القلب الحنون، إلى من كانت دعواتها تحيطني

أمي الغالية

إلى مصدر قوتي الداعمين والسندين، إلى خيرة أيامي وصفوتها، إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي

إخوتي الغاليين

إلى من حبهم يعلو فوق كل حب، إلى نوري المضاء الذي لا ينطفئ

صديقاتي الغاليات

إلى ابني أختي وابنة أختي العزيزين، إلى البهجة التي تملأ القلب دفئاً وفرحاً، إلى من تزداد الحياة بوجودهما جمالاً، أهديكما جزءاً من فرحتي بهذا التخرج، متمنية لكما مستقبلاً مليئاً بالنجاح والسعادة والفخر

تيم وأسيل.

هند

إهداء

أولاً ﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ سورة يونس-10﴾

لم تكن الرحلة قصيرة ولم يكن الطريق محفوفاً بالتسهيلات، لكنني فعلتها
ها أنا قد وصلت إلى نهاية الطريق الجامعي بعد تعب ومشقة وبعد أربع سنوات في سبيل الحلم
والعلم حملت في طياتها نجاحاً وانكساراً سعيّاً لكن أمسكي بيدي اليوم.
الحمد لله الذي يسّر البدايات وبلغنا النهايات بفضلِهِ وكرمه

أهدي هذا العمل المتواضع لنفسي أولاً ثم لمن سعى معي لإتمام هذه المسيرة، أدامكم الله لي.
من أوصلوني لما عليه الآن وسهولوا لي الصعاب هم أجمل لمن دلّ فيهم الله عز وجل
• وأخفص لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربّي ارحمهما كما ربياني صغيراً.

لنور عيني والديا العزيزان

لمن جعل الله الجنة تحت أقدامها، لمن كانت بدعواتها تحيطني وتسعدني في كل وقت لأجل عيني
وسر نجاحي وسندي - أُمي الغالية.

لمن كل العرف جميل، لمن علّمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار

للنور الذي أنار دربي - والدي العزيز.

لضلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شددت عضدي بهم وكانوا لي ينايع

أرتوي منها لخيرة أيام وصفوتها- إخواتي وأخواتي

لمن دعموني وكانوا شركائي في هذه الرحلة

لمن أسعدني ولو بكلمة طوال الفترة في القيام بهذه المذكرة

من قال أنا لها نالها وأنا لها وإن أبت رغماً عنها أتيت بها فالحمد لله شكراً

وحباً وامتناناً على البدء والختام.

وصال

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير أبعاد التمكين الإداري على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مستندة إلى مجموعة من الأبعاد الأساسية والمتمثلة في: تفويض السلطة والمسؤولية، الاتصال، التحفيز، التدريب، والعمل الجماعي. ومن أجل الإحاطة بجوانب الموضوع، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبيان مكوّن من مجموعة من الفقرات، وُزِعَ على عينة من عمال مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة، حيث بلغت العينة (95) عاملاً. وتم جمع البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إصداره (v28)، مع تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي، كما بينت أن أكثر الأبعاد تأثيراً على الرضا الوظيفي تمثلت في العمل الجماعي وتفويض السلطة والمسؤولية، مما يعكس أهمية إشراك العاملين وتعزيز روح الفريق داخل المؤسسة في تحسين مستوى رضاهم الوظيفي. الكلمات المفتاحية: تمكين إداري، رضا وظيفي، تفويض سلطة، تواصل، تحفيز، تدريب، عمل جماعي، مؤسسة سوناريك.

Abstract

This study aimed to explore the impact of administrative empowerment dimensions on job satisfaction among employees in an economic organization, based on key dimensions including delegation of authority and responsibility, communication, motivation, training, and teamwork. A descriptive-analytical method was adopted.

To achieve the study objectives, a questionnaire consisting of several items was designed and distributed to a sample of 95 employees at Sonaric Company – Ferdjioua Unit. Data were collected and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), version 28, applying both descriptive and inferential statistical methods.

The results revealed a statistically significant relationship between administrative empowerment dimensions and job satisfaction. It was also found that teamwork and delegation of authority and responsibility are the most influential dimensions in improving job satisfaction, highlighting the importance of employee involvement and collaborative work within the organization.

Keywords: Administrative Empowerment, Job Satisfaction, Communication, Motivation, Training , Delegation, Teamwork, Sonaric

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	بسملة
I	شكر وعرفان
II	إهداء
IV	الملخص:
VII	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال
XII	فهرس الملاحق
أ	توطئة:
الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين الإداري والرضا الوظيفي	
2	تمهيد
33-3	المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري
3	المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري وأهميته.
11	المطلب الثاني: دوافع وخطوات تطبيق التمكين الإداري.
15	المطلب الثالث: أبعاد التمكين الإداري.
29	المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات تطبيق التمكين الإداري.
54-34	المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي
34	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
38	المطلب الثاني: نظريات المفسرة للرضا الوظيفي
47	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
50	المطلب الرابع: طرق قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي	
57	تمهيد
69-58	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية.
58	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية.:
61	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية.
66	المطلب الثالث: أنشطة ومنتجات مؤسسة سوناريك وحدة فرجية.
83-70	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات.
70	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
73	المطلب الثاني: أدوات جمع بيانات الدراسة.
80	المطلب الثالث: منهجية تحليل بيانات الدراسة.
109-84	المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها
84	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
100	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
106	المطلب الثالث: مناقشة النتائج.
110	خلاصة
112	خاتمة
116	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقارنة بين التمكين الاداري وتفويض السلطة	6
02	أنواع التدريب	25
03	تطور إجمالي عدد المبيعات خلال الفترة الممتدة من 2021 إلى 2021.	69
04	محاور وأبعاد القسم الثاني من الاستبيان	74
05	صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور التمكين الإداري	76
06	صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الرضا الوظيفي	77
07	الصدق البنائي لأبعاد محور التمكين الإداري	78
08	ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "آلفا كرونباخ" Alpha Crombac	79
09	درجات مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)	82
10	تقسيم درجات الموافقة على عبارات الاستبيان	82
11	درجات قياس الارتباط	83
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	84
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	86
14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	87
15	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	88
16	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	89
17	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	90
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب اشتغالهم بمؤسسة أخرى	92
19	التحليل الوصفي لعبارات بعد "تفويض السلطة والمسؤولية"	93
20	التحليل الوصفي لعبارات بعد "التواصل"	94
21	التحليل الوصفي لعبارات بعد "التحفيز"	95
22	التحليل الوصفي لعبارات بعد "التدريب"	96
23	التحليل الوصفي لعبارات بعد "العمل الجماعي"	97

98	ترتيب أبعاد التمكين الإداري	24
99	التحليل الوصفي لعبارات محور "الرضا الوظيفي"	25
100	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances) (المتغير التابع = الرضا الوظيفي)	26
101	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances) (المتغير التابع = الرضا الوظيفي)	27
102	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances) (المتغير التابع = الرضا الوظيفي)	28
103	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances) (المتغير التابع = الرضا الوظيفي)	29
104	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances) (المتغير التابع = الرضا الوظيفي)	30
105	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances) (المتغير التابع = الرضا الوظيفي)	31

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ف
02	سلم الحاجات عند ال درفر	42
03	نظرية Z لوليام أوشي	44
04	مخطط نظرية التوقع	46
05	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية	61
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	85
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	86
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	87
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	88
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	89
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل	91
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير اشتغالهم بمؤسسة أخرة قبل الالتحاق بسوناريك	92

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	129-126
02	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	129
03	مخرجات برنامج spss	140-130
04	تطور حجم المبيعات للمؤسسة سوناريك - وحدة فرجيو	144-141

المقدمة

تمهيد :

تعيش المنظمات في الوقت الراهن في بيئة تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد، نتيجة التطورات التكنولوجية والانفتاح الاقتصادي والمنافسة الشديدة على مختلف المستويات. وقد فرضت هذه التحولات على المؤسسات ضرورة البحث عن أساليب إدارية حديثة تمكنها من التكيف مع هذه التغيرات، وتحسين أدائها، وضمان استمراريته في ظل هذه الظروف المتسارعة. ولم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية في التسيير كافياً لتحقيق الأهداف التنظيمية، بل أصبح من الضروري تبني ممارسات إدارية مرنة تركز على تنمية المورد البشري باعتباره العنصر الأساسي في تحقيق النجاح.

وفي هذا السياق، برز مفهوم التمكين الإداري كأحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري، والذي يقوم على منح العاملين قدراً أكبر من الصلاحيات وتحميلهم المسؤولية، مع توفير بيئة عمل قائمة على الثقة والتواصل الفعال. حيث تسعى الإدارة من خلال هذا التوجه إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على المبادرة، وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم. كما أن تعزيز قنوات الاتصال داخل المنظمة يساهم في تحسين تدفق المعلومات وتقوية العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام. إلى جانب ذلك، فإن الاهتمام بتنمية مهارات العاملين من خلال التدريب المستمر، وتوفير الحوافز المناسبة التي تلبي احتياجاتهم، والعمل على ترسيخ روح التعاون والعمل الجماعي، كلها ممارسات تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية يشعر فيها الفرد بقيمته داخل المنظمة. وهذا بدوره يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي، الذي يعد من أهم المؤشرات الدالة على مدى توافق الفرد مع عمله وبيئة عمله، حيث يعكس مشاعر الارتياح والقبول التي يحملها العامل تجاه وظيفته.

ويكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة، لما له من تأثير مباشر على سلوك العاملين وأدائهم، إذ أن الموظف الراضي يكون أكثر التزاماً وانتماءً، وأكثر استعداداً لبذل الجهد وتحقيق أهداف المنظمة. كما يساهم في تقليل معدلات الغياب ودوران العمل، ويعزز الاستقرار التنظيمي. ومن هذا المنطلق، أصبح تحسين مستوى الرضا الوظيفي من أولويات الإدارة الحديثة، التي تسعى إلى خلق توازن بين تحقيق أهداف المنظمة وتلبية احتياجات العاملين.

وتعد المؤسسة الاقتصادية من أهم الفضاءات التي تتجلى فيها هذه المفاهيم، باعتبارها وحدة إنتاجية تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في استغلال مواردها. ويشكل المورد البشري داخلها الركيزة الأساسية لتحقيق

التميز، مما يستوجب اعتماد أساليب تسيير حديثة تركز على إشراك العاملين وتحفيزهم وتطوير قدراتهم، بما يضمن تحسين أدائهم ورفع مستوى رضاهم عن العمل.

وفي هذا الإطار، تبرز أهمية دراسة واقع الممارسات الإدارية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها، حيث أصبح من الضروري الوقوف على مدى اعتمادها لمثل هذه الأساليب الحديثة، ومدى انعكاسها على سلوك العاملين واتجاهاتهم. ومن بين هذه المؤسسات، تأتي مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة - باعتبارها نموذجاً لمؤسسة اقتصادية تسعى إلى تحسين أدائها وتطوير مواردها البشرية.

وعليه، جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ: "تأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة"، بهدف التعرف على مدى مساهمة الممارسات الإدارية المعتمدة في تعزيز رضا العاملين، من خلال تحليل واقع العمل داخل المؤسسة، والوقوف على طبيعة العلاقة بين أساليب التسيير المعتمدة ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

وعليه، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

➤ ما مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في

مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟

ومن خلال السؤال الرئيسي نورد الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتفويض السلطة والمسؤولية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في

مؤسسة سوناريك بوحدة فرجيوة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟

- ما مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتواصل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك

بوحدة فرجيوة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟

- ما مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك

بوحدة فرجيوة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟

- ما مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك

بوحدة فرجيوة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟

- ما مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعمل الجماعي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟

❖ **فرضيات الدراسة:** للإجابة على تساؤلات الإشكالية تم اقتراح الفرضيات التالية:

❖ **الفرضية الرئيسية:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

❖ **الفرضيات الفرعية:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والمسؤولية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

❖ **أهمية الدراسة:**

تتناول هذه الدراسة جانباً من الجوانب المهمة في المنظمات وهو التمكين الإداري، حيث أصبح من المفاهيم الحديثة التي لقيت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في حقل الصبح من المفاهيم الحديثة التي لقيت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في حقل الإدارة، لما له من آثار قيم على سلوك الأفراد داخل المنظمات وتحسين أدائهم. كما تربط هذه الدراسة موضوع التمكين الإداري بأحد أهم المتغيرات تأثير على أداء المنظمات وهو الرضا الوظيفي، حيث أصبحت المنظمات تسعى بجدية إلى البحث عن الأليات المناسبة لتحسين مستوى رضا العاملين وتحقيق استقرارهم ورفع معنوياتهم داخل بيئة العمل.

وتكتسي هذه الدراسة أهميتها العملية من كونها تقدم دراسة ميدانية تبحث قضية التمكين الإداري في علاقته وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى فئة هامة في المؤسسة الاقتصادية، والمتمثلة في كل من الموظفين الإداريين وعمال الورشات، حيث يساهم كل منهما في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث ستوفر نتائج هذه الدراسة إسهامات عملية في حقل إدارة الاعمال، ويمكن الاستفادة منها في تحسين أساليب التسيير وتفعيل التمكين الإداري بما يتناسب مع مختلف مستويات العاملين داخل المؤسسة. من جانب آخر، يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تساعد المسؤولين على فهم كيفية تأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى كل من الإداريين وعمال الورشات، والعمل على تحسين بيئة العمل بما يحقق رضاهم ورفع أدائهم إضافة إلى فتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية في هذا المجال.

❖ أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- محاولة التعرف على مدى تأثير تفويض السلطة والمسؤولية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة سوناريك بوحدة فرجية.
- محاولة التعرف على مدى تأثير التواصل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة سوناريك بوحدة فرجية.
- محاولة التعرف على مدى تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة سوناريك بوحدة فرجية.
- محاولة التعرف على مدى تأثير التدريب على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة سوناريك بوحدة فرجية.
- محاولة التعرف على مدى تأثير العمل الجماعي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة سوناريك بوحدة فرجية.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب تتمثل فيما يلي:

- الأسباب الذاتية: تتمثل فيما يلي:
- ارتباط الموضوع الوثيق بتخصص الأعمال، وخاصة فرع إدارة الاعمال، مما يسمح بتوظيف المعارف النظرية المكتسبة خلال فترة الدراسة الجامعية.

- الرغبة في تعميق الفهم حول أحد المفاهيم الحديثة في بيئة العمل المعاصرة، وهو التمكين والإداري باعتباره استراتيجية فعالة لتحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة.
- السعي نحو إثراء الرصيد المعرفي بخصوص العلاقة التفاعلية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، وهي علاقة تكتسي أهمية بالغة في سياق ديناميكية المنظمات الحديثة.
- **الأسباب الموضوعية:** يمكن إجازتها فيما يلي:
- حداثة الموضوع وقلت الدراسات العربية التي تناو لتهما معا في إطار التطبيقي ميداني خاصة في المؤسسات الاقتصادية.
- الأهمية التطبيقية للموضوع بالنظر إلى دوره الحيوي في تحسين مناخ العمل الداخلي وتعزيز الولاء التنظيمي.
- قابلية الموضوع للقياس والتحليل الإحصائي، مما يسمح ببناء نموذج ميداني واستخلاص نتائج عملية تساهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ.

❖ حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تسليط الدراسة الضوء على التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة والمسؤولية، التواصل، التحفيز، التدريب، العمل الجماعي) والرضا الوظيفي.
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عينة قدرت بـ 95 موظف من إداريين وعمال الورشات.
- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في مؤسسة سوناريك وحدة فرجية بولاية ميلة (الجزائر).
- **الحدود الزمنية:** جرت الدراسة في العام الجامعي 2025 / 2026. حيث تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناريك خلال الفترة الممتدة من 28 فيفري 2026 إلى غاية 15 أفريل 2026.

❖ منهجية الدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة والإجابة على إشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهذا راجع إلى تناسبه مع الموضوع، إذ يعبر عن الظاهرة المدروسة بشكل كمي وكيفي ويهدف إلى جمع كل المعلومات المتوفرة وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها. كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، إضافة إلى استخدام برنامج (spss v28) في حساب وتحليل البيانات الإحصائية واستخراج

النتائج. كذلك تم الاستعانة ببعض أدوات الذكاء الاصطناعي في المساعدة على تحليل المعلومات وترتيبها وصياغتها وتلخيصها بطريقة منظمة وتدعم الجانب العلمي للدراسة.

❖ الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة أساساً مهماً في دعم البحث العلمي حيث تساهم في توضيح مختلف جوانب الموضوع. وقد تم تقسيمها إلى دراسات باللغة العربية وأخرى باللغة الإنجليزية بهدف الإلمام الشامل بالموضوع من مختلف الجهود العلمية، وتتمثل في الدراسات الآتية.

الدراسات باللغة العربية:

ـ الدراسات الأولى: دراسة: (محمد قريشي، لطيفة سبتي) بعنوان: (دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة) سنة 2015.

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 وتوضح العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة، إذ تمحورت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

ـ ما هو مستوى التمكين الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة؟

ـ ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة؟

ـ ما هي علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي في جامعة بسكرة؟

ولتحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها تم التطرق إلى الفرضيات الرئيسة التالية:

ـ الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد دور معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة $(0.05=a)$ ".

ـ الفرضية الرئيسية الثانية: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة $(0.05=a)$ ".

ولهذا الغرض فقد تم استخدام استبانة لجمع البيانات وقد وزعت على عينة بلغ حجمها (150) فرد، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (139) استبانة. استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي،.... إلخ.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز، التدريب وفريق العمل) لها دور في التأثير على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، إذ وجدنا أن التمكين الإداري يفسره (52%) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، كما أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين (الجنس) ومتغير (التمكين الإداري).¹

الدراسة الثانية: دراسة: (أحمد دن) بعنوان: (أثر تمكين على الرضا الوظيفي: دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة) سنة 2017.

هدف الدراسة إلى معرفة أثر تمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة بالجزائر، إذ تمحورت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما هو أثر تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومة، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، التأثير) على الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين لجامعة زيان عاشور بالجلفة؟

ولتحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها تم التطرق إلى الفرضية التالية:

فرضية الدراسة: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية، لأبعاد التمكين الوظيفي (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل) على الرضا الوظيفي.

ولهذا الغرض تم تصميم استبانة مكونة من 27 سؤال وزعت على عينة مكونة من 24 مفرد وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي.²

الدراسة الثالثة: دراسة: (رباحي زهيدة) بعنوان: (التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بكلية العلوم السياسية وعلاقات الدولية _ جامعة الجزائر 3 -)، سنة 2017-2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التعرف على واقع تطبيق التمكين الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة، ومدى مساهمته في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم المهنية.

¹ محمد قريش، لطيفة سبتي، دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة خيضر بسكرة، مجلة الاقتصاد والتنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة- جامعة المدية، العدد 04، جوان 2015

² أحمد دن، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي -دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة-، مجلة مجاميع المعرفة، رقم 05، عدد أكتوبر 2017.

كما سعت إلى تحليل ممارسات التسيير المتعمدة وانعكاسها على سلوك واتجاهات الموظفين. إذ

تمحورت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

كيف تساهم عوامل التمكين الإداري في تحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة الجزائرية بصفة عامة وبكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية بصفة خاصة؟

وتنبثق عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

_ كيف يمكن أن تساهم المنظمة في توفير مناخ ملائم يدعم عملية التمكين؟ وكيف ينعكس ذلك على تحسين الأداء الوظيفي؟

_ فيما تتمثل دعائم تمكين أعضاء الهيئة التدريسية؟

_ ماهي أهم الممارسات التي تتعلق بإدارة وتمكين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية؟

_ ما هو واقع تمكين أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية؟

ولتحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها تم التطرق إلى الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

يتوقف نجاح التمكين على مدى ملائمة العمل والتي تشجع عضو هيئة التدريس على تحسين أدائه الوظيفي.

الفرضيات الفرعية

_ ترتبط عوامل المشاركة في المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، العمل الجماعي، الحوافز بعدة متطلبات تنظيمية تدعم تنفيذ عملية التمكين.

_ وجود علاقة ارتباطية بين التمكين وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

_ يرتبط تمكين عضو هيئة التدريس في جامعة الجزائرية بالتحفيز والتكوين المستمر.

_ التبعية للوصاية وغياب بيئة العمل المحفزة بالكلية تؤدي إلى إحباط جهود التمكين ومن ثمة تراجع مستوى أداء عضو هيئة التدريس.

ولهذا الغرض تم تصميم استمارة مكونة من ثلاثة محاور وزعت على عينة تقدر ب 110 مفرد من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية ليتم استرجاع 85 استمارة، ولكن بعد إلغاء بعضها تم الاستقرار على 80 استمارة أي ما يمثل 37.20% وهو الغينة المدروسة.

ومن خلال النتائج تم التوصل إلى صحة الفرضية المصاغة للفصل الرابع _ الدراسة الميدانية _ التبعية للوصاية وغياب بيئة العمل المحفزة بالكلية تؤدي إلى إحباط جهود التمكين ومن ثم تراجع مستوى أداء عضو هيئة التدريس " ومن خلال نتائج التحليل تم توصل إلى ثبات الفرضية لأن غياب التحفيز والتكوين المستمر لتحسين القدرات وعدم المشاركة وضعف اللامركزية، كلها محبطات التمكين التي تؤثر بصورة أو أخرى على تراجع المنظومة التعليمية في ظل بيئة عمل غير ملائمة تتسم بالإهمال والتسيب والتوتر وغياب سلم الاستحقاق وهذا بدوره ينعكس على أداء عضو هيئة التدريس.¹

الدراسة الرابعة: دراسة: (قويدري إبراهيم عبد الحكيم، زاوش رضا) بعنوان: (أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية المسيلة -) سنة 2022.

هدف هذه الدراسة لمعرفة أثر تمكين العاملين بأبعاده (الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، فريق العمل، التحفيز)، على الرضا الوظيفي على عينة من بلديات ولاية المسيلة، اذ تمحورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالية:

_ ما مدى أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة؟

وتنبثق عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

_ ما مدى أثر الحرية والاستقلالية على الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة؟

_ ما مدى أثر المشاركة بالمعلومات على الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة؟

_ ما مدى أثر فرق العمل على الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة؟

_ ما مدى أثر التحفيز على الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة؟

ولتحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها تم التطرق إلى الفرضيات التالية:

¹ رباحي زهيدة، التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية -جامعة الجزائر 3-، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراة في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2017-2018.

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الإداري على الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة عند مستوى معنوية α أكبر أو تساوي 0.05.

الفرضيات الفرعية:

ـ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة عند مستوى معنوية α أكبر أو تساوي 0.05.

ـ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة عند مستوى معنوية α أكبر أو تساوي 0.05.

ـ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفريق العمل على الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة عند مستوى معنوية α أكبر أو تساوي 0.05.

ـ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي في البلديات محل الدراسة عند مستوى معنوية α أكبر أو تساوي 0.05.

ولهذا الغرض تم تصميم استبانة مكونة من 28 فقرة وزعت على عينة عشوائية تقدر ب 240 مفردة.

وقد تم التوصل إلى أن هناك مستوى متوسط لكل من تمكين العاملين والرضا الوظيفي لدى أفراد العينة ووجود أثر إيجابي للتمكين العاملين على الرضا الوظيفي، وقد كان لبعد التحفيز الأثر الأكبر في تحقيق الرضا الوظيفي.¹

الدراسة الخامسة: دراسة: (أميرة سابق) بعنوان: (دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة - ولاية بسكرة-) سنة 2023-2023.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي على عينة من عمل مؤسسة المياه المعدنية قديلة - ولاية بسكرة -، إذ تمحورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالية:

¹ قويدري إبراهيم عبد الحكيم، زاوش رضا، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية المسيلة -، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية - جامعة المسيلة -، المجلد 15 العدد 02، 2022.

ـ ما دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

والذي تتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

ـ ما دور التدريب في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي، معياري، استمراري) لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0.05؟

ـ ما دور فريق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي، معياري، استمراري) لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0.05؟

ـ ما دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي، معياري، استمراري) لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0.05؟

ـ ما دور تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي، معياري، استمراري) لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0.05؟

ـ ما دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي، معياري، استمراري) لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0.05؟

ولتحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها تم التطرق إلى الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

للتمكن الإداري دور في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

الفرضيات الفرعية:

ـ للتدريب دور في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0.05.

ـ تساهم فريق العمل دور في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0.05.

ـ للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0.05.

_ لتفويض السلطة دور في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0.05.

_ للحوافز دور في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي، معياري، استمراري) لدى العاملين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0.05

ولهذا الغرض تم تصميم استبانة مكونة من 65 عبارة موزعة على 5 محاور وزعت على مجتمع البحث والذي يبلغ 85 مفردة حيث تم استرجاع 85 استمارة واستبعاد 10، وتم الاستقرار على 66 أستمارة صالحة للتحليل.

وقد تم التوصل النتائج للتمكين الإداري دور في تحقيق الولاء التنظيمي إظهار النتائج أن هناك دور لكل من التدريب، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، الحوافز، في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي، معياري، استمراري) لدى العاملين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية.¹

الدراسة السادسة: دراسة: (غالية محمد منصور) بعنوان: (أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي) سنة 2025.

هدف هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، بالتطبيق على المديرين والعاملين في المصرف التجاري بني وليد، اذ تمحورت مشكلة الدراسة في السؤلات التالية:

_ هل هناك علاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف؟

_ هل يوجد أثر لمتغيرات التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات والتدريب، وتحفيز العاملين وفريق العمل والاتصال الفعال) على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المصرف؟

ولتحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها تم التطرق إلى الفرضيات التالية:

_ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، والتدريب وتحفيز العاملين، وفريق العمل، والاتصال الفعال) والرضا الوظيفي للعاملين في المصرف.

¹ أميرة سابق، دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قذيلة - ولاية بسكرة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة LMD في علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية وعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة- ، 2023- 2024.

_ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد التمكين الإداري للعاملين (تفويض الصلاحيات والتدريب، وتحفيز العاملين وفريق العمل والاتصال الفعال) على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة a أكبر أو تساوي (0.05) ولهذا الغرض تم تصميم استبانة وزعت على ممثلة في 30 موظف. حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

_ أثبتت الدراسة الدراس وجود علاقة ارتباطية إيجابية تصاعدية بين ابعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، والتدريب وتحفيز العاملين، وفريق العمل، والاتصال الفعال) وبين الرضا الوظيفي أهمية هذه الأبعاد التي تساهم بدرجة مهمة في تحقيق الرضا لدى العاملين في المصرف التجاري الوطني.

_ أثبتت الدراسة أثر للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف التجاري الوطني ولي أبعاده الخمسة (تفويض الصلاحيات، والتدريب وتحفيز العاملين، وفريق العمل، والاتصال الفعال) بذلك يرغب الموظفين في التدريب والتحفيز والمشاركة في القرار والعمل بروح الفريق وباستقلالية أكثر دون التحكم أو التسلط من قبل الرؤساء.¹

الدراسات باللغة الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة: (Amir Abou Elnaga, Amen Imran) بعنوان: (The Impact of Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study) سنة 2014

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تمكين الموظفين والرضا الوظيفي التي تؤثر على هذه العلاقة إذ تمحورت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

_هل هناك علاقة بين تمكين الموظفين والرضا الوظيفي؟

هذه الدراسة وصفية وتستند إلى جمع وتحليل نتائج الدراسات والتقارير الدورية والكتب المتعلقة بموضوع الدراسة من أجل التحقيق في العلاقات بين تمكين الموظفين والرضا الوظيفي.

¹ غالبية محمود منصور، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، المجلد العاشر، العدد الأول، 2025.

وبناء على الدراسة الوصفية، وضع الباحث ثلاثة مبادئ توجيهية رئيسة لإنشاء تمكين فعال يؤدي إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي: المبادئ التوجيهية العامة لتمكين المديرين، المبادئ التوجيهية للتفويض، والمبادئ التوجيهية للقيادة التشاركية.¹

الدراسة الثانية: دراسة (Kohli, Anu, Sharma, Alka) بعنوان: (An Analysis of Employee Empowerment and Job Satisfaction: A Review) سنة 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي من خلال مراجعة مختلفة الدراسات السابقة، مع إبراز تأثير التمكين الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مختلف القطاعات. قد تمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

__ ما طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين؟

وتتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية، أهمها:

__ هل يوجد تأثير للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي؟

__ ما طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي؟

__ هل تختلف مستويات الرضا الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات، تم صياغة الفرضيات التالية:

__ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

__ يؤثر التمكين الإداري بمختلف أبعاده تأثيراً إيجابياً على الرضا الوظيفي

__ توجد فروق في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

أما من حيث المنهج، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التمكين الإداري والرضا الوظيفي، دون الاعتماد على دراسة ميدانية مباشرة، حيث شملت مجموعة من الدراسات التطبيقية في قطاعات مختلفة مثل التعليم، البنوك، والفنادق.

¹ Amir Abou Elnaga, Amen Imran, The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study, American Journal of Research Communication, Vol 2(1), 2014.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، حيث يساهم التمكين في رفع مستوى رضا العاملين وتحسين أدائهم. كما تبين أن التمكين الإداري يرتبط إيجابيا بمدة العمل، وسلبيا بالإرهاق النفسي، في حين يتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل مثل الأجر، الترقية، وظروف العمل.

كما أظهرت النتائج أن العاملين في القطاع العام أكثر رضا من العاملين في القطاع الخاص، وأن هناك فروقا في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس. وفي الأخير، أكدت الدراسة أن التمكين الإداري يعد أداة فعالة لتحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات.¹

الدراسة الثالثة: دراسة: (Ouida K. Butler) بعنوان: (Job Satisfaction, Employee Empowerment, and Intent to Leave in Health Service Employees) سنة 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والتمكين الإداري وتأثرهما على نية ترك العمل لدى العاملين في قطاع الخدمات الصحية، مع محاولة إبراز دور التمكين الإداري كمتغير معدل في هذه العلاقة. وقد تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل لدى العاملين في قطاع الخدمات الصحية؟
وتفرع عنه التساؤلات التالية:

__ هل يؤثر الرضا الوظيفي على نية ترك العمل؟

__ هل يؤثر التمكين الإداري على نية ترك العمل؟

__ هل يعد التمكين الإداري متغيرا معدلا في العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:

__ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل؟

__ يوجد تأثير للتمكين الإداري على نية ترك العمل.

__ لا يوجد تأثير معنوي للتمكين الإداري كمتغير معدل في العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل.

¹ Kohli, Anu, Sharma, Alka, An Analysis of Employee Empowerment and Job Satisfaction: A Review, Management Dynamics, Vol 17, No 1, 2017.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبيان موجه لعينة مكون من 150 موظفا في قطاع الرعاية الصحية، كما استخدمت أدوات قياس متمثلة في مقياس نية ترك العمل.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، حيث كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي انخفضت نية ترك العمل، كما تبين أن التمكين الإداري لم يكن له تأثير معنوي كمعدل في هذه العلاقة.¹

❖ الفجوة العلمية:

على الرغم من أن موضوع التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي قد حظي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية الحديثة، إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على مؤسسات ذات طابع إداري و/خدمي مثل البلديات أو الإدارات العمومية، كما هو الحال في دراسات (محمد قريشي، لطيف سبتي 2015)، (أحمد دن 2017)، (قويدري إبراهيم عبد الحكيم، زاوش رضا 2022).... إلخ، وهذا لا يتناسب مع الفلسفة الإدارية لتخصص إدارة الأعمال لربط نتائجها أو تعميمها على المؤسسات الاقتصادية.

وقد ركزت تلك الدراسات بالأساس على تحليل الأبعاد النظرية للتمكين الإداري ضمن أطر تنظيمية يغلب عليها الطابع البيروقراطي (مؤسسات عمومية)، دون التطرق بعمق إلى البيئات الصناعية الإنتاجية (الاقتصادية) التي تختلف في طبيعتها من حيث الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، وطبيعة العلاقة المهنية، ومحددات الرضا الوظيفي.

ومن هنا تتضح الفجوة العلمية، إذ لا تتوفر دراسات كافية تتناول أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية ذات النشاط الصناعي الإنتاجي المحلي، التي تتسم بخصائص تنظيمية فريدة مثل مؤسسة سوناريك وحدة فرجية.

فهذه المؤسسة تنشط في بيئة تنافسية تتطلب مستويات عالية من الأداء والإبداع المهني، ومع ذلك، نعتقد أنها لا تزال ممارسات التمكين الإداري فيها غير واضحة المعالم من حيث مدى تطبيقها وتأثيرها الفعلي على رضا العاملين.

¹ Ouida K. Butler, **Job Satisfaction, Employee Empowerment, and Intent to Leave in Health Service Employees, PhD Thesis**, College of Management and Human potential, Walden University, 2023.

كما تفتقر الأدبيات إلى دليل ميداني يربط بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة والمسؤولية، التواصل، التدريب، التحفيز، والعمل الجماعي) وبين مخرجات الرضا الوظيفي في مثل هذه المؤسسات الصناعية الجزائرية.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة - في حدود الاطلاع - إلى سد هذه الفجوة المعرفية من خلال بحث وتحليل العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسة سوناريك وحدة فرجية، بما يتيح فهماً أعمق لكيفية تجسيد ممارسات التمكين الإداري في القطاع الصناعي، ويثري الأدبيات النظرية والتطبيقية المحلية في مجال إدارة الأعمال.

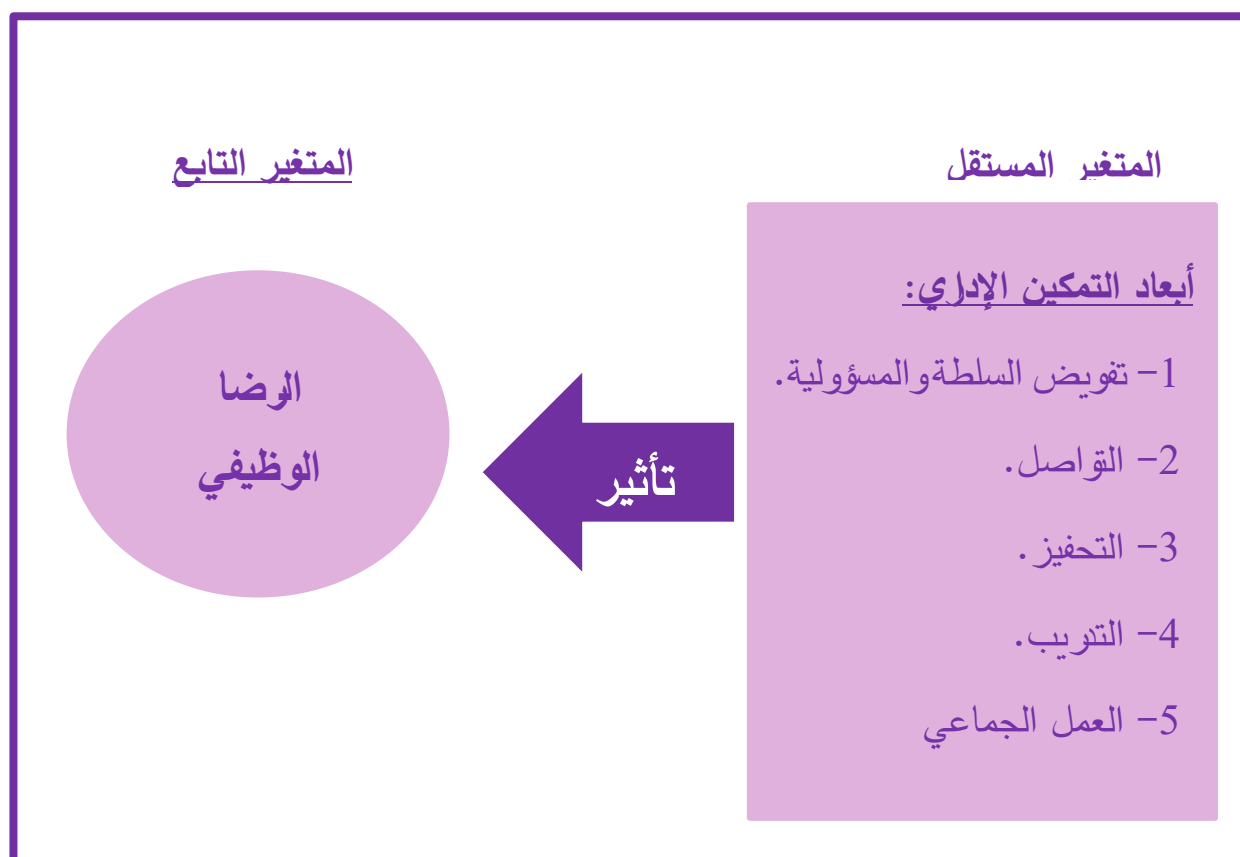
❖ صعوبات الدراسة:

تمحورت الصعوبات التي واجهت الدراسة بشكل عام في النقاط التالية:

- _ صعوبة التعامل مع برنامج SPSS، خاصة في مرحلة إدخال البيانات وتحليلها إحصائياً.
- _ صعوبة في تفسير واستخلاص النتائج الإحصائية بشكل دقيق وربطها بفرضيات الدراسة.
- _ ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة، مما أثر على التعمق أكثر في بعض الجوانب.

❖ نموذج الدراسة:

الشكل 01: نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الأول:

الإطار النظري لتمكين
الإداري والرضا الوظيفي

تمهيد

يعد المورد البشري الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، الأمر الذي جعل الاهتمام بالعنصر الإنساني محورا رئيسيا في الدراسات الإدارية الحديثة. وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل، برزت مفاهيم إدارية حديثة تسعى إلى تعزيز كفاءة العاملين وتحسين أدائهم، من أبرزها مفهوم **التمكين الإداري** الذي يعنى بمنح الموظفين الصلاحيات والثقافة والمشاركة في اتخاذ القرارات، بما يسهم في رفع مستوى الانتماء والمسؤولية لديهم.

ومن جهة أخرى، يحظى **الرضا الوظيفي** بأهمية بالغة لما له من أثر مباشر على سلوك العاملين، ودافعيتهم نحو العمل واستقرارهم الوظيفي، فضلا عن انعكاسه الإيجابي على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي يربط ارتباطا وثيقا بأساليب الإدارة الحديثة وعلى رأسها التمكين الإداري.

وفي هذا الإطار، خصص الفصل الأول لتقديم الإطار النظري للدراسة وقد تم تقسيمه إلى:

-المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري.

- المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري

حظي مفهوم التمكين الإداري باهتمام كبير من طرف العديد من الدراسات والأبحاث في مختلف الميادين، وأصبح محل اهتمام متزايد لدى الباحثين، لما له من دور فعال في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز فعالية المورد البشري، لذلك سيتم التطرق في هذا المبحث الى تحديد مفهوم التمكين الإداري وأهميته، ودوافعه، وابعاده، ومتطلبات ومعوقات تطبيقه .

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري وأهميته.

لفهم التمكين الإداري بصورة دقيقة، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مفهومه وتحديد معناه، ثم توضيح المفاهيم الإدارية المقاربة له، وإضافة إلى إبراز خصائصه، وأخيرا أبرز أهميته، بما يسمح بتكوين تصور نظري متكامل حول هذا المفهوم.

أولاً: مفهوم التمكين الإداري.

يقصد بالتمكين الإداري منح العاملين قدرا من الصلاحيات والمسؤوليات مع توفير الثقة والدعم اللازمين، بما يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين أدائهم، وهوما جعله من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري المعاصر، ولقد قدمت تعريفات كثيرة لتمكين وفيما يلي نستعرض البعض منها.

1- تعريف التمكين الإداري.

أ/لغة:

ينظر لمفهوم التمكين من خلال الدلول اللغوي للكلمة، وإن كلمة تمكين في اللغة العربية ترجع إلى الفعل (مكن) أي جعله قادر على الشيء، أو تعني إعطاء السلطة والحكم القوة.¹

ب. اصطلاحا:

يعرف التمكين الإداري على أنه: "عملية بواسطتها يمكن المدراء العاملين الآخرين، ويساعدونهم على امتلاك القوة لتحقيق تأثير في جوانب المنظمة المختلفة، والمدير الفعال يمكن الآخرين من خلال تزويدهم بالمعلومات

¹ عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، عمان، 2010، ص21.

وتحميلهم المسؤوليات ومنحهم الصلاحيات والثقة في صنع القرارات والقيام بالأعمال باستهلاكية وهو يعني أن شعور الأفراد بهذا التمكين يزيد من التزامهم بالعمل والحفاظ على النوعية".¹

كما عرفه **Shermerhorn's definition**: التمكين وسيلة لإطلاق العنان للمواهب وتحفيز الأفراد، مما يمكنهم من التصرف بطريق تحدث فرقا في الأداء. وهو ينطوي على منح الأفراد حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.²

وعرفه **Bowen and Lawler's defition**: ينظر إلى التمكين على أنه إطلاق سراح الموظفين ذهنية وسياق معرفي لا يمكن فرضهما خارجيا بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تتطلب من الفرد تبني هذه الحالة واستيعابها من أجل بناء الثقة بالنفس والإيمان بقدراته المعرفية، مما يساعد على اتخاذ القرارات واختيار النتائج التي يهدف إلى تحقيقها.³

بناء على متقدم من طروحات لغوية واصطلاحية، وما قدمه الباحثون في هذا المجال، يمكننا صياغة تعريف شامل وجامع لمفهوم التمكين الإداري وذلك على النحو التالي:

"يعرف التمكين الإداري بأنه استراتيجية متكاملة تهدف إلى نقل القوة والسلطة من المستويات الإدارية العليا إلى الموظفين في المستويات التنفيذية، وذلك من خلال منحهم الحرية الكاملة والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية. ولا يقتصر التمكين على مجرد توزيع الأدوار، بل هو نظام يعتمد على تزويد العاملين بكافة المعلومات والوسائل والمعارف التي تجعلهم قادرين على التصرف بمسؤولية واحترافية دون رقابة لصيقة." "

"من جانب آخر، يمثل التمكين حالة من "التحفيز النفسي" الداخلي، حيث يسعى إلى بناء ثقة الموظف في قدراته ومهارته، مما يؤدي إلى إطلاق طاقاته الإبداعية الكامنة وتحويله من مجرد منفذ للأوامر إلى عنصر مبادر ومشارك في حل المشكلات التنظيمية. وبذلك، يصبح التمكين الإداري وسيلة لتحسين جودة

¹ أميرة سابق، دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قذيلة - ولاية بسكرة -، مرجع سبق ذكره، ص 11.

²Touati soumia, **Administrative Empowerment: Its Concept, Dimensions, and Obstacles to Its Implementation in Institutions**, Sociey and Sports Journal, Laboratory of Social Development and society Service, University eloued (Algeria), Vol: 08, Issues, 02 june 2025, p202.

³ نفس المرجع السابق.

الأداء وزيادة الولاء المؤسسي، من خلال خلق بيئة عمل تعتمد على الثقة المتبادلة وتوزيع المسؤوليات بدلا من المركزية والبيروقراطية.¹

2/ التمكين الإداري والمفاهيم الإدارية المقاربة:

حقيقة هناك خلط كبير وتناقض شديد بين بعض الممارسين والممارسين والباحثين ما بين التمكين والعديد من المفاهيم الإدارية المقاربة، التي وإن تشابهت معه في بعض الجزئيات نظرا لطبيعة العلاقة التي بينهما، إلا أنها لا يمكن أن تعبر عنه بالضرورة، ولا يمكن أن تكون كمرادفات له، ويمكن التمييز بين التمكين ومختلف المفاهيم المقاربة له على النحو التالي:

❖ التمكين الإداري وتفويض السلطة:

هناك اعتقاد كبير بأن تفويض السلطة هو التمكين. حيث تشغل فكرة تفويض السلطة واللامركزية في سلطة اتخاذ القرارات موقعا أساسا فيما يتصل بفكرة التمكين، فالتمكين يعني منح السلطة ويدعى بتفويض السلطة. أما الاتجاه الحديث يرى أن التمكين هو منح الحرية والاستقلالية أمام الموظفين، وإعطائهم المسؤولية وسلطة اتخاذ القرار مع الثقة في كفاءتهم وأفكارهم. أما تفويض السلطة هو أن يعهد القائد إلى بعض موظفيه واجبات أو مهمات معينة، مبينا لهم هذه الواجبات، والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات يتطلب من القادة منح قدر كافيا من سلطاتهم إلى موظفيهم حتى يتمكنوا من إنجاز واجباتهم¹.

¹ زايد مراد، صراب نور الدين، مستويات التمكين الإداري وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية - دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية ام النواقي-، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 13، العدد 2، ص168.

والجدول التالي يبين الفروقات الجوهرية بين عمليتي التمكين الإداري وتفويض السلطة كما يلي:

الجدول رقم (01): مقارنة بين التمكين الإداري وتفويض السلطة

أساس المقارنة	التمكين الإداري	التفويض
الصلاحيات	إتاحة الفرصة للعامل ليقرر	نقل جزء من الصلاحيات للعاملين
السلطة	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه	تفويض السلطة في مجالات محددة
المسؤوليات	النجاح يُنسب للعامل الممكن، والفشل مسؤوليته	تظل المسؤولية على من فوض
الرقابة	رقابة ذاتية ضمن حدود المستوى العام للرقابة في المؤسسة	رقابة مباشرة تتدرج تحت رقابة المديرين لسير الأعمال
المعلومات	إتاحة كافة المعلومات المطلوبة والسماح بتشاركها ضمن كافة المستويات الإدارية	السماح بقدر يسير من المعلومات الخاصة بتنفيذ المهام المطلوبة
الزمن	دائم يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا.	التفويض يكون مؤقتا

المصدر: رشام كهينة، جميل أحمد، التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمات في منظمات الأعمال، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد الخامس، جوان 2017 ص72.

يوضح الجدول (01) الفروقات الجوهرية التي تميز تمكين الإداري عن تفويض السلطة من مختلف الجوانب كالسلطة، الرقابة.. الخ، فرغم التشابه الكبير بين هذين المصطلحين عند الكثيرين، إلا هناك مميزات تميز أحدهما عن الآخر¹.

❖ التمكين الإداري والمشاركة:

المشاركة عبارة عن السماح للعامل بالتعبير عن وجهات نظره امام المسير في القرارات والقضايا التي تهم نطاق عمله، وليس من الضروري أن يأخذها الرئيس أو المسير بعين الاعتبار، وما يلاحظ أن الكثير من الباحثين يعتبر أن المشاركة هي مرادفة للتمكين، وذلك لما لها من أهمية قصوى خاصة في المستويات الدنيا

¹رشام كهينة، جميل أحمد، التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمات في منظمات الأعمال-دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد الخامس، جوان 2017، ص72.

من البناء التنظيمي الذي يستوجب التصرف السريع في المواقف الجديدة التي تواجه العاملين، كما يعتبر البعض أن المشاركة تعني بشكل رئيسي المشاركة بالمعلومات، فالأفراد دون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ويساعدوا في حل الأزمات التي تعترض سير العمل¹

ونرى أن التمكين يختلف عن المشاركة، فوفقا لتعريف التمكين فإن عملية المشاركة تعتبر المفتاح الأول والركن الرئيسي في عملية التمكين لإداري، غير أن هذه المشاركة قد تكون اقتراحات حول قرار ما قبل اتخاذه، كما يمكن أن تكون درجة المشاركة كبيرة بحيث يكلف المشاركون بإعداد مشروع القرار ويتم تحويلهم صلاحية اتخاذ القرار النهائي بشأنه، على خلاف التمكين الذي تكون لفرق العمل الذاتية والمنسقة صلاحية اتخاذ القرارات وتحسين لعمليات انطلاقا من تحليلها لبيئة العمل الداخلية وظروف العمل²

❖ التمكين الإداري والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه: "عملية إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في الأنشطة الوظيفية بجانب الاستقلالية والحرية للموظف في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته "ومن هذا نفهم أن الإثراء الوظيفي هو مقدمة أو أسلوب داعم لفكرة التمكين، أي أن الإثراء الوظيفي هو عملية يجب أن تسبق فكرة التمكين، بل هي عملية أساسية لتطبيق وإنجاح عملية تمكين الإداري³. و بناء على ما سبق يتضح أن مفهوم التمكين الإداري والإثراء الوظيفي ليسا مترادفين، وإنما يعد الإثراء الوظيفي، أحد الوسائل والتقنيات المهمة التي تساعد على تحقيق التمكين الإداري ويعتبر جزءا لا يتجزأ منه، لما يحققه من إعادة تصميم العمل وتنوع في الأنشطة الإدارية، وإحداث التغييرات المطلوبة؛ لكي يشعر الشخص الممكن بفعاليته الذاتية، و القدرة على التأثير في نواتج العمل، وتحقيق الأهداف⁴.

¹ مساعدة عماد، إثراءاتجبة تمكين المورد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات =، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف01، سنة 2019-2020، ص18.

² نفس المرجع السابق، ص18-19.

³ زايد مراد، صراب نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص169 .

⁴ محمد عبد العال محمد مصطفى، متطلبات التمكين الإدارية لقيادات الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التحسين المستمر (كايزن)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد السابع عشر، لعدد السادس، ابريل 2023، ص209.

❖ التمكين والقيادة:

يهدف التمكين إلى الاستفادة من مكامن قوى أعضاء المؤسسة وإشراك الأعضاء باتخاذ لقرارات وتوزيع القوة وبذلك فهو شكل من أشكال إشراك الأفراد في القرارات بهدف كسب التزامهم وتحسين مساهماتهم وهذا ما تسعى إليه القيادة الناجحة، فالقيادة الناجحة هي التي تقوي وتمكن الآخرين وتزودهم بالمعلومات والمسؤولية والسلطة والثقة لكي يصنعوا القرارات ويتصرفوا باستقلالية في حدود خبرتهم، كما ترى أن تنازل القادة عن شيء من قوتهم لصالح المرؤوسين لا يعني فقدان تلك القوة وإنما يرون أن قوتهم تزداد عندما يشاركونهم الآخرون بها من خلال تبنيهم وانتماءهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي. وهذا ما يؤكد العلاقة الوطيدة بين القيادة والتمكين وعلى أن منح المرؤوسين لمزيد من التمكين يعد أسلوباً قيادياً ناجحاً، وفي هذا الصدد يرى " OZARALLI أن القيادة التي تدعم المشاركة في اتخاذ القرارات والتفويض الإداري تشكل العمود الأساسي في تحقيق تمكين العاملين.¹

3 / خصائص التمكين الإداري: بناء على مسبق من تعريفات، يتضح لنا أن التمكين الإداري ليس مجرد مصطلح، بل هو نظام متكامل له ميزات وخصائص تميزه عن غيره من الأساليب الإدارية. من أجل فهم أعمق لهذا المفهوم، سنتطرق فيما يلي إلى أهم الخصائص التي يقوم عليها.

- **التقدير الذاتي:** يتميز التمكين الإداري بتعزيز التقدير الذاتي لدى العاملين، من خلال منحهم حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية، مما يزيد من شعورهم بالانتماء والدافعية.
- **الأهمية الذاتية:** من خصائص التمكين الإداري إرساء الإحساس بالأهمية الذاتية، حيث يدرك العاملون قيمة أعمالهم ودورها في تحقيق أهداف المنظمة، مما يزيد من شعورهم بالانتماء والدافعية.
- **الثقة بنفس:** يقوم التمكين الإداري على تنمية الإحساس بالكفاءة لدى العاملين، عبر تعزيز ثقتهم بقدراتهم ومهاراتهم، وتمكينهم من مواجهة التحديات وحل المشكلات بكفاءة وفعالية.
- **القدرة على التأثير:** يتجلى التمكين الإداري في تعزيز الإحساس بتأثير، إذ يشعر العاملون بأنهم لهم دوراً مؤثراً في القرارات التنظيمية، وإن إراءهم ومقترحاتهم محل تقدير ويتم الأخذ بها.

❖ يشير Kabeer1999 إلى وجود عدة خصائص للتمكين ونذكر منها ما يلي:

- التمكين فعل إيجابي يتضمن اكتساب القدرة على العمل المتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية.

¹ مساعدة عماد، مرجع سبق ذكره، ص 19-20.

- التمكن ليس مفروضا من الخارج وينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروف فهم خياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية.
- يتضمن التمكن معنى التشاركية لأن الأفراد يصبحون منغمسين بفعالية أكثر في مجتمعهم في مجتمعهم فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت أفراد أم جماعات أم مجتمعات محلية.
- تشابك مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها: الفاعلية، المسؤولية، والعقلانية.¹
- ❖ كما تطرقت أدبيات أخرى إلى خصائص تميز التمكن الإداري وتدعم تطبيقه داخل المنظمات ومن بينها:
 - يحقق التمكن زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية .
 - يركز التمكن على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
 - يستهدف التمكن استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلال كاملا.
 - يجعل الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في نشاطهم ويعطهم السلطات الكافية في مجال عملهم.
 - يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.²

ثانيا: أهمية التمكن الإداري

يكتسي التمكن الإداري أهمية متزايدة في المنظمات الحديثة، لكونه يركز على منح العاملين صلاحيات أوسع وتحملهم مسؤوليات أكبر، بما يساعدهم على تحسين أدائهم والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة، كما يسهم التمكن الإداري في تعزيز الثقافة بين الإدارة والعاملين، ورفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين جودة العمل، مما يجعله أحد الركائز الأساسية لنجاح المنظمات استمراريته أهم الفوائد الناتجة عن إدخال التمكن وهي:

- تحسين نوعية الخدمة.
- ضمان فاعلية المنظمة.

¹ سمير عباسي، التمكن الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل -دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتال" عناية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD تخصص علم النفس تنظيم وعمل، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة -1- الحاج لخضر، سنة 2021-2022، ص 48.

² سمير عباسي، واقع التمكن الإداري من خلال بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية "أسمدال عناية"، مجلة الإحياء، المجلد 20، العدد 25، جوان 2020، ص 1005.

- زيادة فاعلية الاتصال، واستدامة العلاقة بين المنظمة وزبائنها.
 - السرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.
 - تحسين دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
 - تمكين المدراء من تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين، وتمكينهم من تكريس مزيد من الوقت لشؤون الإدارية المهمة.
 - يعزز التمكين الشعور الإيجابي لدى العاملين ويزودهم بالتوافق الشخصي والمهني واعطائهم الفرص لإيجاد البدائل والطرق الفعالة وتعزيز الرضا الوظيفي لديهم.¹
- للتمكن فوائد لكل من المؤسسة والعاملين، نذكر البعض منها فيما يلي:
- ❖ **أهمية التمكين الإداري بالنسبة للمنظمة:** يمكن أن نوجزها فيما يلي:
- ـ **رفع مستوى الانتاجية:** ما أشارت ل ه الدراسات العديدة من أن تمكين العاملين في المستويات الدنيا يزيد من إنتاجيتهم في العمل.
- ـ **انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل:** إن التمكين الإداري للعاملين، وكذلك زيادة مشاركتهم في صنع واتخاذ القرار يرفع من الروح المعنوية للعاملين ويكون لديهم شعورا بالرغبة في العمل، مما يؤدي إلى التقليل من معدلات الغياب وكذا الدوران الوظيفي.
- ـ **تحسين جودة السلع والخدمات:** إن التمكين الإداري للعاملين وتزويد العاملين بالمهارات والمعارف الضرورية والتكوين اللازم، يؤدي إلى فهم العاملين للعمل وطبيعته، ومن ثم تقديم سلع تتصف بدرجة عالية من الجودة.
- ـ **تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة:** إن التمكين الإداري يؤدي إلى تحسين وضع المنظمة مع غيرها، وبالتالي تحقق تنافسية عالية.²

¹ حيدرة وحيدة، مرشدي الشريف، التمكين الإداري وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 13، العدد 01، 2025/03/04، ص 47.

² أحمد دن، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي -دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة-، مرجع سبق ذكره، ص 94-95.

المطلب الثاني: دوافع وخطوات تطبيق التمكين الإداري.

يكتسي هذا المطلب أهمية خاصة ضمن موضوع التمكين الإداري، باعتباره يسلط الضوء على الأسباب التي أدت إلى بروزه، إلى جانب توضيح الخطوات العملية اللازمة لتطبيقه داخل المنظمات. ويهدف ذلك إلى تبني هذا المدخل الإداري، والوقوف على الآليات التي تسهم في تجسيده على أرض الواقع. كما يساعد هذا المطلب على الربط بين الجانب النظري للتمكين الإداري وتطبيق العملي، بما يعزز فعاليته في تحسين الأداء المؤسسي وتنمية قدرات الموارد البشرية.

أولاً: دوافع التمكين الإداري.

يسعى التمكين إلى ضمان حصول الأفراد على المهارات والقدرات والموارد المناسبة وإمكانية الحصول على دخل وسبل معيشية آمنة ومستدامة، ويعكس نجاح التمكين الإداري توفير أفراد يملكون خبرات ومهارات كافية لتحمل المزيد من المسؤوليات إلى جانب ثقتهم بجدية الإدارة في تطبيق التمكين وأوضح الباحثون الدوافع والأسباب التي دفعت المؤسسات إلى اعتماده وتتمثل فيما يلي:¹

- تغيير الفلسفة الهيكلية للمنظمات، من العمل الفردي إلى فرق العمل، ومن القرار الفردي إلى القرار الجماعي، ومن المركزية إلى اللامركزية، ومن المنظمة العمودية إلى المنظمة الأفقية.
- الثورة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتسخير الابتكارات التي رافقتها لأداء وظائف المؤسسة بكل كفاءة واقتدار.
- الرغبة الكامنة لدى المديرين في التنازل عن بعض الصلاحيات للمرؤوسين، وذلك لعدم توفر الوقت الكافي لقيامهم بكافة الأعمال، ويعود ذلك لزيادة ثقة المديرين بقدرات العاملين في بيئة الأعمال المعاصرة وخاصة عندما يتمتعون بمستوى عال من التعليم والثقافة المشتركة، وتسلحهم بالمهارات الفنية المتنوعة التي تساعد على إنجاز أعمالهم.
- وجود رغبة عالية لدى العاملين في الحصول على الاستقلالية، من خلال قيامهم باتخاذ قرارات حاسمة في عملهم، وخاصة مع اقتناع العاملين بقدراتهم ومهاراتهم في استخدام التكنولوجيا المتقدمة.

¹ بوزورين فيروز، **التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف-**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير

- تنامي قدرة العاملين على الابتكار والإبداع، حيث أن نجاح المؤسسات أصبح اليوم يعزى للعاملين وليس للمديرين.
- العمل على إدارة الوقت واستغلاله على نحو فعال، ومن أهم صور ومسببات ذلك تمكين العاملين بالأخص في سلطة صنع واتخاذ القرار.
- اعتماد التمكين من قبل منظمات رائدة أدى إلى تحقيق نتائج ايجابية، مما شجع المنظمات فالأخرى على تبنيه.
- من أجل إنشاء وإقامة منظمة متعلمة، تتميز بقدرات أداء عالية، فالتمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم، التنظيمي.
- ثورة المعلومات وتقنياتها مع ما توفره من إمكانيات في إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها، مما يعزز اعتماد وتبني التمكين.
- الاستجابة لمتطلبات الإدارة بالجودة الشاملة، وسرعة التكيف مع رغبات وحاجات العملاء المتجددة.
- بما أن رأس المال البشري يحتل اليوم أهمية خاصة، فإن الأمر يتطلب من المؤسسات المعاصرة العمل على استقطاب العاملين ذوي المهارات والخبرات والمؤهلات العالية، الذين غالبا ما يرغبون في العمل في بيئات تتيح لهم إبراز مواهبهم وقدراتهم وتشجعهم على الابتكار والإبداع، وهذا لا يتوفر إلا في المؤسسات التي تتبنى التمكين كفلسفة إدارية تؤمن بها وتعمل من أجل تطبيقها في جميع أعمالها ومستوياتها¹
- حاجة المنظمة إلى أن تكون أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
- الحاجة إلى عدم إشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة المورد البشري للحفاظ على تطوير المنافسة.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس بالإنجاز في عملهم.²

¹ فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري -دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2017-2018، ص 19.

² سمير عباسي، التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل، مرجع سبق ذكره، ص 46.

يمكن القول اليوم بأن التمكين لم يعد شعاراً ترفعه المؤسسات، وإنما أصبح ضرورة حتمية تتطلبها التقدم الهائل في شتى مناحي الحياة، حيث أصبح العالم قرية صغيرة بسبب التقدم الهائل في وسائل الاتصال، والثورة المعرفية، وارتفاع حدة التوقعات والمنافسة الشديدة. وأمام هاته الظروف توجب على كل مؤسسة تكريس اهتمامها لسر نجاحها وبقائها إلى المورد البشري المنتمي والممكن، الذي يحس بملكيته وانتمائه الشديد لعمله.

ثانياً: خطوات تطبيق التمكين الإداري.

يجب أن تدرك المنظمات إذا ما أرادت تفعيل وتنفيذ التمكين الإداري بها، فإن يجب عليها أن تبدأ بتنفيذ عدة خطوات مختلفة، حيث تحتاج المنظمات إلى جميع طاقاتها وقدراتها البشرية لتصل إلى النموذج الحيوي فيما يتعلق بتمكين المورد البشرية العاملة بها، حيث يتم تطبيق التمكين الإداري باتباع الخطوات التالية:

1/ تحديد أسباب الحاجة للتغيير تحتها المنظمة: تمثل أول خطوة في مسار التغيير هي أن يحدد المدير الدوافع من وراء تطبيق التمكين وحاجة المنظمة له، وقد أورد عدة أسباب لذلك التغيير على سبيل المثال:

__ تحسين كفاءات العاملين وصقل مهاراتهم.

__ المهارة في استخدام التكنولوجيا المتطورة.

__ رفع كفاءة الأداء.

__ التركيز على تحسين نوعية الخدمات المقدمة من المنظمة.

__ تحسين مستوى الجودة بالمنظمة.

وأياً كانت الأسباب الخاصة بالحاجة للتغيير، فإنه يتوجب على مدير المنظمة توضيح ذلك للمرؤوسين للتخلص من الغموض وتعريفهم على المطلوب عمله منهم لتوجيه الإدارة لمواكبة التغيير، حيث لا بد على المدير أن يحدد المسؤوليات التي ستوكل إلى الموظفين بشكل دقيق وبأمثلة واضحة لما سيضمنه الهيكل الجديد للسلطة.¹

2/ التغيير في سلوك المديرين: أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرين بهدف توفير بيئة

¹ كريمة شلبي محمد شلبي، لقمان بن محمد بن عبيد الشياحي، أثر التمكين الإداري على ترشيد القرار في المنظمات الحكومية (دراسة تطبيقية على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان)، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار الوجد والستون، 2025/5/5، ص 90

عمل مناسبة لتحقيق التمكين هي التعود على التخلي عن السلطة في مجالات محددة، فقبل مباشرة العمل في تنفيذ برنامج التمكين لابد من الحصول على التزام ودعم المديرين.¹

3/ تحديد القرارات التي يتشارك فيها الرؤوسين: يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يتشارك فيها الرؤوسون بشكل تدريجي، كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدراء والرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها.²

4/ تكوين فريق العمل: يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تمكين العاملين الذين يعملون بشكل طبيعي إذ أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من العمل الانفرادي.

5/ المشاركة في المعلومات: لكي يتمكن الرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوافر للعاملين الذين أعطوا فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة.³

6/ اختيار الأفراد المناسبين: يعمل المديرين على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل بشكل جماعي، ويفضل أن تتوفر لدى المنظمة معايير واضحة ومحددة لاختيار المرشحين للعمل.

7/ توفير التدريب: يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين لذا تسعى المنظمة لتوفير برامج تدريبية حول مختلف القضايا المتعلقة بالتمكين كحل المشاكل، الاتصال، الصراع، التحفيز، بغرض رفع المستوى المعرفي والمهاري للعاملين⁴

8/ الاتصال: يستلزم على المديرين أن يشرحوا لمروؤسيهم معنى عملية التمكين فيما يتعلق بمتطلبات واجباتهم، فيحددون لهم الأهداف التي يجب تحقيقها سواء كانت متعلقة بالأداء أو التعلم أو التطوير

¹ برزاق عبد الرقيق، إستراتيجية التمكين الإداري ودورها في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة -دراسة ميدانية بمؤسسة للكابات بولاية عين الدفلة/ الجزائر-، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2021/09/27، ص 47.

² سفيان شريفي، دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)، المجلد 16، العدد 01، جوان 2020، ص 85.

³ أسماء قريفة، بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الإداري وعلاقته بالإداري التنظيمي، مجلة الابراهيمية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 05، ديسمبر 2019، ص 39.

⁴ رباعي زهيدة، التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية -جامعة الجزائر 3-، مرجع سبق ذكره، ص 73 .

9/ المكافأة: من أجل نجاح عملية تمكين الموارد البشرية وتحقيق أهداف المنظمة يجب ربط هذين المتغيرين بالمكافآت والتقدير، ورسم برنامج للمكافآت وربطه بالنتائج المحققة من الممكنين اعترافا بسلوكهم التمكيني، وتقديرا للمهارات التي يبرزونها أثناء عملية التمكين.

10/ عدم استعجال النتائج: تمكين الموارد البشرية عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع أطراف المنظمة وعليه لا يجب على المنظمة الاستعجال في الحصول على النتائج، بل يجب عليها منح الوقت الكافي لإحداث عملية التغيير بهدوء وسلاسة.¹

يتضح أن تطبيق التمكين الإداري لا يتم بصورة عشوائية، بل يتطلب اتباع خطوات مدروسة ومتكاملة تضمن حسن تفعيله داخل المنظمة، بما يسمح بتجسيد هذا المفهوم على أرض الواقع وتحقيق الأهداف المرجوة منه. كما يساهم هذا التطبيق في تعزيز مشاركة العاملين وتنمية قدراتهم، وتحسين مستوى الأداء التنظيمي الأمر الذي ينعكس إيجابا على فعالية المؤسسة واستمراريتها.

المطلب الثالث: أبعاد التمكين الإداري.

يتحقق التمكين الإداري داخل المنظمات من خلال مجموعة من الأبعاد العملية التي تجسد ممارساته على أرض الواقع، ولا يقتصر على كونه مفهوما نظريا فقط. وتعد أبعاد التمكين الإداري من الركائز الأساسية التي تساهم في تعزيز قدرات العاملين، وتنمية مهاراتهم، وإشراكهم بفعالية في مختلف الأنشطة التنظيمية. ويبرز من بين هذه الأبعاد كل من تفويض السلطة، التواصل، التدريب، تحفيز، والعمل الجماعي، حيث يمثل تفويض السلطة وسيلة لمنح العاملين الثقة والاستقلالية في اتخاذ القرارات، في حين يساهم التدريب في تطوير كفاءاتهم وقدراتهم المهنية، ويساهم التحفيز في خلق بيئة عمل إيجابية تقوم على الثقة والانتماء، أما العمل الجماعي فيعزز روح التعاون والتكامل بين الأفراد. كما يعد التحفيز أحد الأبعاد الجوهرية للتمكين الإداري لما له من دور فعال في دفع العاملين إلى بذل أقصى جهودهم وتحسين مستوى أدائهم، وذلك من خلال اعتماد نظم وحوافز عادلة، مادية ومعنوية، تشعرهم بالتقدير والإنصاف، وتعزز دافعيتهم نحو الإبداع والمبادرة وتحمل المسؤولية. وانطلاقا من ذلك، سيتم التطرق في هذا العنصر إلى توضيح هذه الأبعاد وبيان دورها في دعم التمكين الإداري.

¹الصالح نفيسي، تمكين المورد البشري وعلاقة بالولاء التنظيمي -دراسة ميدانية بالقطاع الصحي عن التوتة- ياتنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة LMD في شعبة علم الاجتماع تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الإنسانية الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2021-2022، ص 76-77.

أولاً: تفويض السلطة:

لفهم تفويض السلطة بصورة دقيقة، سيتم في هذا التطرق إلى تعريفه وتحديد معناه، ثم عرض عناصره الأساسية، إضافة إلى إبراز أهميته في تحسين الأداء التنظيمي، بما يسمح بتكوين صورة واضحة حول دوره داخل المنظمة.

1/ تعريف تفويض السلطة:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالتفويض في علم الإدارة، إلا أنها تصب في نفس المفهوم تقريباً، في السياق نذكر بعض التعاريف: يقصد بتفويض السلطة "أن يعهد صاحب السلطة ببعض اختصاصاته إلى عنصر إداري آخر أو إلى أحد مرؤوسيه ليمارسها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة" ويعرف تفويض السلطة "قيام الرئيس بإعطاء بعض الصلاحيات بشكل مؤقت لبعض مرؤوسيه لينوبوا عنه في القيام ببعض الأعمال ويبقى مسؤولاً عنها أمام الجهات العليا، إذ أن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض على النتيجة النهائية لهذا التفويض" كما يعرف أيضاً "توزيع حق

التصرف ولتخاذ القرار من مستوى تنظيمي أعلى إلى مستوى تنظيمي أدنى وضمن نطاق محدد يضعه صاحب السلطة وبالقدر اللازم لإنجاز مهام أو مهمة معينة" ومن خلال التعاريف السابقة لتفويض السلطة يمكن القول بأنها عملية إسناد السلطة الإدارية من الرئيس إلى المرؤوسين مع صلاحية اتخاذ القرار فيما يخص المهام المفوضة إليه على أن كلا الطرفين مسؤولان عما تم التفويض فيه.¹

2/ عناصر تفويض السلطة: يتطلب توظيف السلطة توفر عدة عناصر حتى تتم عملية التفويض بشكلها القانوني والإداري على الوجه الأكمل وتتمثل هذه العناصر بالآتي:

✓ **الواجبات:** يتطلب تفويض السلطة تحديد الواجبات التي سيتم على أساسها تفويض السلطة، حيث يعهد المدير لأحد العاملين معه القيام بواجبات معينة سواء تمثلت تلك الواجبات على هيئة نشاط أو كان التفويض في صورة أهداف محددة ينبغي على المرؤوس تحقيقها.

✓ **السلطة:** لا يمكن لأي إلزام الموظفين بالأوامر دون وجود سلطة تخوله هذا الحق وتجعل العاملين معه يلتزمون بالأوامر الصادر منه، وعلى هذا تمثل السلطة القوة التي تمكن المدير أو من فوضت له الصلاحيات قادراً على اتخاذ القرار إلزام الموظفين بتنفيذها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة لذا فإن تفويض العاملين

¹ كلوش فلة، العقريب كمال، تفويض السلطة وأرها على كفاءة إدارة وقت الإدارة العليا -دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية ذات طابع عمومي-، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 02، 02/ ديسمبر 2021، الصفحة 200-201.

لأداء واجبات معنية يقتضي أن يقوم الرئيس بتفويضهم بجزء من السلطة تمكنهم من انجاز المهام الموكلة إليهم على أكمل طريقة.

✓ **المسؤولية:** الأصل العام في القانون أنه لا يتم تفويض المسؤوليات، فقيام المدير بنقل جزء من صلاحياته لا يعفيه -أي المدير- من المسؤولية أمام الرئيس الأعلى، ولكن ليس معنى بذلك أن الشخص الذي تم تفويضه لا يكون مسؤولاً عما تم تفويضه به استناداً إلى المسؤولية لم تفوض إليه من الرئيس مع تفويض الاختصاص، وبناء على هذا الاعتبار إذا فُض الرئيس أحد المرؤوسين ببعض الصلاحيات تعين على الشخص المفوض تنفيذه وأصبح ملتزماً بذلك، وعليه تكون مسؤولية الشخص المفوض ناشئة عن التفويض أساسها الالتزام بالتنفيذ.¹

3/ أهمية تفويض السلطة:

تكسي عملية تفويض السلطة أهمية بالغة داخل المنظمة لما لها من آثار إيجابية، وسنعرض فيما يأتي أبرز جوانب هذه الأهمية.

- التفويض يتيح الفرصة الذاتية للمفوضين بإنجاز المهام المفوضة إليهم وتأهيلهم إلى مناصب أعلى عبر اكتسابهم الخبرة والكفاءة.
- زيادة الثقة بالنفس، ورفع الروح المعنوية، والانتماء للمنظمة، والعمل بروح الفريق.
- يكتسب المدير الوقت، ويمكنه من التفرغ إلى الأمور المهمة والاستراتيجية في المنظمة.
- زيادة سرعة الإنجاز في المنظمة، وزيادة فعالية المنظمة، لأن المدير الذي يفوض يكون أكثر استعداداً لتحمل مسؤوليات إضافية، سرعة الاتصال والتواصل بين مستويات الإدارة في العمل.
- سهولة اكتشاف الأقسام الغير فاعلة للمنظمة، تلاشي الصرامة بين الموظفين.²

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستويات الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك ففكرة التمكين تتطلب تغييراً في النمط القيادي التقليدي إلى أنماط قيادية

¹ رحمة عطية علي الزهراني، بشاير حميد محمد الخميسي، أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، مجلد 6، العدد 30 أكتوبر 2022، ص 224.

² محمود أحمد عبد الواحد، ناجي رجب سكر، التفويض وعلاقته بالثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، العدد 6، 2022، ص 392.

تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد يتطلب التحول من الرقابة والتوجه إلى الثقة والتفويض ويشير " 1995 Ford and Fottler" إلى أن التمكين مسألة متدرجة، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار بصدها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذها من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أوقد تضيق العملية لتشمل تقديم اقتراحات فقط، والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها.¹

ثانيا: التواصل:

يعد التواصل من الركائز الأساسية في نجاح العمل التنظيمي، لذلك سيتم في هذا العنصر التطرق إلى تحديد مفهومه وبيان معناه في السياق الإداري، ثم عرض العناصر التي تقوم عليها عملية التواصل داخل المنظمة، مع إبراز أهميته في تحسين التنسيق بين العاملين، وتسهيل تبادل المعلومات، وتعزيز فعالية الأداء وتحقيق الأهداف.

1/ تعريف التواصل:

التواصل يعرف شالي كولي قائلا " التواصل هو الطريقة التي بواسطتها تخلق العلاقة الإنسانية وتتطور بسلك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير على أفكارهم وإقناعهم بما تريد"، ويشير مفهوم التواصل الفعال إلى " الفعال الذي يحقق أقصى درجات التواصل باستثمار كافة إمكانيات الإلقاء والتلقي باستخدام الوسائل التي تناسب الحال في بعده الزماني والمكاني"، وهو قصدي ويعتمد على المعرفة والتدريب.²

2/ العناصر التي تقوم عليها عملية التواصل: تعتمد عملية الاتصال على مجموعة من العناصر المتصلة و المتداخلة والمشاركة مع ظروف نفسية واجتماعية تؤثر على انتقال الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات، فهي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض فلا بد من تكاملها، فلا تتم إذا غاب أحد هذه العناصر، وتشمل هذه العملية ما يلي:

¹ سميرة مشري، أبعاد التمكين الإداري ودورها في تطبيق حوكمة المؤسسة الجامعية، مجلة التغير الاجتماعي، المجلد السادس، العدد 01، 2021، ص 193.

² حمزة قسمية، قسمية لحشم، دور أدوات التسويق الرقمي في تحقيق التواصل الإلكتروني الفعال مع عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 18، العدد 01، 2023، ص 130.

➤ المرسل:

مصدر الرسالة أن يحدد الفكرة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، ويقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود التأثير في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات معينة وتتطلب هذا من المرسل أن يحدد الفكرة التي يرغب في توصيلها ثم القيام بدراستها وجمع المعلومات عنها وتنظيمها وتحديد الوسيلة التي يستعملها لنقلها، ثم القيام بشرحها وتوضيحها.

ويتأثر ذلك بفهم وإدراكه للأمور وبخبراته السابقة، واهتماماته وميوله وقيمه وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها.¹

وتوجد مجموعة من الأسس يستند عليها نجاح عملية إرسال المرسل رسالته إلى المستقبل ومنها:

ـ أن يحدد المرسل من هو مستقبل الرسالة.

ـ أن يكون المرسل فاهما لمحتوى رسالته وما تتضمنه من أفكار ومعاني.

ـ أن يقدم المرسل رسالته في شكل أو طريقة تجذب اهتمام المستقبل.

ـ أن يتأكد المرسل من استقبال الشخص الآخر الرسالة.²

ـ أن يختار المرسل الوقت المناسب لإرسال رسالته.

ـ أن ينتقي المرسل الوسيلة المناسبة لإرسال الرسالة.³

➤ الرسالة:

يمكن أن نقول إن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه، وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، وتتضمن أفكار وآراء ومعاني تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة.

¹ شوشة مسعود، دلاسي محمد، الاتصالات الإدارية في المنظمات (المفهوم والأنواع والوسائل والنظريات)، مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الأغواط-، المجلد 7، العدد 28 جانفي 2018، ص 78.

² مخلوف سعاد، غربي خولة، مهارات الاتصال الفعال في المنظمات، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 03، العدد 04، ديسمبر 2019، ص 80-81.

³ نفس المرجع السابق، ص 81.

➤ الوسيلة:

هي القنوات التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فهي الوسيط بينهما وبدونها تتوقف عملية الاتصال، وتعرف بأنها قنوات للاتصال ونقل المعرفة.

➤ المستقبل:

هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، ويستقبلها من خلال حواسه المختلفة، ويقوم بحل رموزها، ويختار وينظم المعلومات ويحاول ان يفسرها ويعطي لها معنى ودلالات ينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها، ويجب الا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل سلوكيا، فالسلوك هو الدليل على نجاح الرسالة وتحقيق الهدف.

➤ التغذية العكسية أو الرجعية:

وهو يعني رد فعل المستقبل اتجاه الرسالة التي يتلقاها، الا انه يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثيرها رسالة سابقة وهناك أربعة طرق للنظر إلى رجع الصدى، فقد يكون إيجابيا أو سلبيا، وقد يكون داخليا ينبع من إحساس المرسل بفاعلية الرسالة وتأثيرها، وقد يكون خارجيا ينبع من المتلقين، وقد يكون فوريا أو مؤجلا، ويمكن أن يكون حرا يصل إلى المستقبل بدون عوائق وقد يكون مقيدا، أي يقوم المستقبل ببناء على ما تلقاه من معلومات، وفهمه وتفسيره لها بالرد عليها.

➤ بيئة الاتصال:

يحيط بعملية الاتصال بيئة غزيرة، فهناك عناصر أخرى محيطة بالمرسل والمستقبل، وهناك أحداث ووقائع تتم أثناء الاتصال

وتتمثل البيئة الاتصالية في المكان والزمان والأشخاص، ولا يمكن فصل السياق الاجتماعي والسياسي والثقافي عن عملية الاتصال، كل هذا قد يسهل أو يعيق أو يضيف أو يحذف أو يشوش على الاتصال.¹

3/ أهمية التواصل:

تتمثل أهمية التواصل في كونه:

وسيلة للتخاطب والتفاعل بين الأطراف المختلفة.

¹ شوشة مسعود، دلاسي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 78-79.

__ وسيلة هامة للممارسات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه اشراف ورقابة على الأداء .

__ جوهر العملية التعليمية البحثية.

__ أداة هامة لتحقيق التنسيق بين الأنشطة والأعمال الإدارية في المؤسسات والمدارس والمصانع وغيرها من المنظمات.¹

__ وسيلة حتمية لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية.

ويهدف التواصل إلى أن تصل برسالتك إلى الآخرين بوضوح ودون غموض، ولتحقيق هذا الهدف لابد من بذل الجهد من كل من مرسل الرسالة ومستقبلها وهي العملية التي قد تتعرض للأخطاء أو التشويه والتحريف بفعل عوامل كثيرة، وكم من الرسائل يساء فهمها من قبل متلقيها، وحينما لا يتم تدارك هذا ورصده فقد يتسبب في ضياع الهدف من التواصل ومن ثم ينقطع التواصل بين الأفراد أو يتوتر.²

ومنه يعتبر عنصر الاتصال الإداري الفعال وتدفق المعلومات وتداوليها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها من العناصر المهمة والحيوية ضمن متطلبات التمكين الإداري، بحيث تعد المعلومات سلاحا هاما يعتمد عليه الموظف في عليه اتخاذ القرارات وفي حل المشكلات، ومن دونها لا يمكن للعامل التصرف بحورية واقتدار لأنه ببساطة يفقر للمعلومة التي تمنحه الثقة بالتصرف الصحيح، فال اتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز فيها مبدأ الإبداع.

ولا بد من الإشارة إلى أن نجاح التمكين يتوقف على قدرة من يجري تمكينهم في الوصول إلى المعلومات المناسبة بسرعة وبالدقة الملائمة وفي الوقت المحدد، ولذلك فإن قدرة الوصول إلى المعلومات المطلوبة لصنع القرارات المبنية على المعلومات المسبقة يتطلب توافر اتصالات فاعلة تحقق ذلك.³

ثالثا: التحفيز:

يعد التحفيز عاملا أساسيا في تحسين أداء العاملين، لذلك سيتم التطرق في هذا العنصر إلى تعريفه وعرض انواعه مع إبراز أهميته.

¹ نادر فتحي قاسم، ساره حسام الدين مصطفى، الكفاءة السيكمترية لمقاييس مهارات التوصل الفعال للشباب، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد العشرون لسنة 2019، الصفحة 59.

² نفس المرجع السابق.

³ سميرة مشري، مرجع سبق ذكره، ص 193-194 .

1/ تعريف التحفيز:

يشكل التحفيز أحد المرتكزات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، لما له من تأثير مباشر في توجيه سلوك العاملين ودفعهم نحو تحقيق أفضل أداء، عليه، سيتم في هذا العنصر تناول مفهوم التحفيز ثم التطرق إلى أهم أنواعه المتعمدة في بيئة العمل، مع إبراز أهميته في تنشيط الدافعية، وتعزيز الرضا الوظيفي، والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

يعرف التحفيز بأنه: " العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب في بذل مستويات عالية من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، ولإشباع حاجاته الذاتية.

حيث يعتمد التحفيز على وجود دوافع أو حاجات مختلفة للعاملين سواء بطريقة شعورية أو لا شعورية أو، وهذه الحاجات تختلف من فرد إلى آخر من وقت إلى آخر، ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما:

- حاجات أولية: حيث تغلب عليها وجود الطبيعة الفيزيولوجية، وهي الحاجات الضرورية لحفظ النوع وبقاء الإنسان.

- حاجات ثانوية: تمثل الحاجات الاجتماعية والمعنوية وتتطور وفقا للنضج العقلي للشخص مثل تحقيق الذات والانتماء والاعتراف والتقدير.¹

2/ أنواع الحوافز:

تتباين أنواع الحوافز وتختلف حسب معايير تصنيفها وأهمها:

• الحوافز المادية:

هي مجموعة الوسائل التي تقدمها المؤسسة للعمال لإشباع حاجاتهم المادية، كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج، كما تعتبر الحوافز المادية من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في المستوى الإداري الأدنى حيث الحاجات الفيزيولوجية لم تشبع بعد بالكامل، فالنقود تعتبر في هذه الحالة دافعا قويا للسلوك الإنساني، إذ أن الأفراد في هذا المستوى يكون دخلهم محدودا، وحاجتهم للمال تكون من أجل سد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل والسكن والملبس وغيرها، وهناك عدة أنواع من الحوافز المادية نذكر منها: الأجر، الزيادات السنوية، المكافآت، المشاركة في الأرباح، علاوة الجدارة.

¹ فيروز بوزورين، المفهوم النظري المفسر للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد 5، العدد 14، 2019/01/06، ص 31-32.

• الحوافز المعنوية:

يقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في تحفيز وإثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة، ومن أهم الحوافز المعنوية ما يلي: الترقية، تقدير جهود العاملين، إشراك العاملين في الإدارة، ضمان واستقرار العمل، توسيع العمل.¹

3/ أهمية التحفيز:

تتمثل أهمية التحفيز فيما يلي:

- المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعاملين.
- إثارة حماس الأفراد وتشجيعهم على المنافسة فيما بينهم ذلك لإثبات مهاراتهم وقدراتهم.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة، تسعى المؤسسة إلى وجودها بين العاملين كحب العمل والعمل على إتقانه، من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على الأداء الأفضل.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المؤسسة وتطورها.²
- الحوافز وسيلة أساسية لتشجيع الموظفين على تحسين أدائهم، سواء كانت مادية أو معنوية. فهي تعزز الدافعية وتقوي الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتسهم في رفع مستوى الولاء التنظيمي وتحقيق نتائج أفضل داخل المنظمة.³

ويعد التحفيز من الركائز الأساسية في تطبيق التمكين الإداري، إذ لا يمكن تحقيق التمكين الفعلي دون توفير نظام حوافز يشجع الموظفين على تحمل المسؤولية والمبادرة واتخاذ القرار. فالتمكين يمنح الصلاحيات،

¹ أوكيل رابح، خالد ريم، التحفيز كسياسة داعمة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، المجلة المغربية لتسيير المنظمات، المجلد 3، العدد 1، ديسمبر 2019، ص 127-128.

² صبرينة عمي علي، الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمركب المكيفات الهوائية بشركة برج بوعريش-، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 6، العدد 2، 2021/09/20، ص 113-114.

³ Seffahlou Rachid, Djilali Bounama, The effect of administrative empowerment on the development of organizational citizenship behavior (field study on a sample of employees at the Algerian Water Corporation in Ain Defla), Journal of Advanced Economic Research, V: 10,ISS: 01, 31-03-2025, P 464.

لكن التحفيز هو الذي يدفع العامل إلى استثمار هذه الصلاحيات بفعالية. وعليه، فإن ربط الأداء ربط الأداء الجيد بالمكافآت المناسبة يشجع على الإبداع وتحسين مستوى الأداء، ويجعل الموظف أكثر استعدادا للمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.¹

رابعاً: التدريب:

يحتل التدريب مكانة محورية في السياسات الإدارية الحديثة، كونه يمثل أداة أساسية لتطوير مهارات العاملين ورفع كفاءتهم المهنية. وعليه، سيتم التطرق في هذا العنصر إلى تحديد مفهوم التدريب، ثم بيان أنواعه المختلفة، وصولاً إلى توضيح أهميته في دعم الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

1/ تعريف التدريب: تعددت تعاريف التدريب، إلا أن كلها يصب في جوانبه المختلفة، وسنحاول فيما يلي استعراض البعض منها:

يعرف "فيليبو pilio" التدريب في كتابه " مبادئ إدارة الموارد البشرية" بقوله: هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين.

كما يعرفه السيد عليوة بأنه: النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.²

ويمكن تعرفوه على أنه عملية هدفها إكساب المعرفة والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تتقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة إنتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهد المبذولة في الوقت المستغرق³

من خلال التعاريف الواردة، يمكن استخلاص التعريف التالي للتدريب:

التدريب هو عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تزويد العاملين بالمعرف والمهارات والخبرات والاتجاهات اللازمة لتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم، بما يمكنهم من تنفيذ أعمالهم بكفاءة وفعالية وتحقيق أهداف المنظمة.

¹ سميرة مشري، أبعاد التمكين الإداري ودورها في تطبيق حوكمة المؤسسة الجامعية، مرجع سبق ذكره، ص 194.

² صباح حيمر، علاقة التدريب المهني بالكفاءة الإنتاجية للعمل - دراسة ميدانية على مؤسسة صناعة النسيج TIFIB-بسكرة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الورد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2021-2022، ص 22.

³ هنية أبو بكر المديني، التدريب وأثره على مستوى الخدمة المقدمة للعملاء بالمصرف التجارية بالزاوية، الطبعة الثانية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، بن عكنون الجزائر، 2016، ص 7.

2/أنواع التدريب: يمكن تحديد عدة أنواع للتدريب نلخصها في الجدول الاتي:

الجدول رقم (02): أنواع التدريب.

نوع التدريب	النتائج المترتبة على التدريب
الفني: تدريبات تتم في محددات وظيفية مختارة.	يساعد على أداء المهام بجودة عالية، ويكون بشكل متكرر ومنظم.
النوعي: التدريب على مبادئ الجودة الشاملة والأدوات التقنية للتطوير، يحتاج إلى مدربين متخصصين.	يوفر حولا سريعة للمشكلات الفردية والجماعية ويقدم فائدة للمنظمة.
المهاري: التفكير الإبداعي ومهارات التواصل، واستخدام تكنولوجيا المعلومات.	يستفيد جميع الموظفين من التدريب، مع ضرورة التركيز على الفئة المحتاجة للتدريب.
المتخصص: التعليم للحصول على معرفة وخبرات بتدريب الإطارات تدريباً مستمرا في فترات خاصة بالتدريب فضلا على تنظيم وتنظيم العمل	يساعد على توفير مخزون من العمال المتخصصين الذين تستفيد منهم المنظمة، بالنظر لاملاكهم مهارات فردية وكفاءات مختلفة عن العمل.
الوظيفي: التعليم في مجالات التسويق وإدارة المبيعات، الإدارة والتخطيط، التعامل مع العملاء والزبائن والموارد البشرية.	يؤدي التدريب الوظيفي إلى الأداء الأحسن والتطوير الوظيفي، والتركيز على نوع واحد من الوظائف.
متعلق بالأنشطة: الاعتماد على مناهج نوعية من المهارات الخاصة بتعليم الأفراد أصول القيادة والمسؤولية والعمل الجماعي بالمشاركة في العمليات الإدارية.	توفير وسائل فعالة وأدوات الارتباط بين فريق العمل بتقديم الدعم بالتوجيه والإرشاد.
من أجل الإدارة: بتوفير الخبرة والمعرفة في مجالات الإدارة الاستراتيجية، وإدارة التغيير والتطوير.	يتعرف المدراء من خلاله على نوع المشكلات الحقيقية التي تواجه المنظمة وبالتالي إيجاد الحلول واتخاذ القرارات المناسبة لصالح المنظمة والعمال ¹ .

المصدر: نصروش أحمد نجيب، يوسالم بوبكر، تدريب الموارد البشرية وعلاقته في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المجمع الجهوي للاستغلال+ الوكالة الرئيسية للاستغلال)، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 25، العدد 02، 2022/12/01، ص294.

3/ أهمية التدريب:

تظهر أهمية التدريب من خلال ما يلي:

¹ نصروش أحمد نجيب، يوسالم بوبكر، تدريب الموارد البشرية وعلاقته في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المجمع الجهوي للاستغلال+ الوكالة الرئيسية للاستغلال)، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 25، العدد 02، 2022/12/01، ص294.

1/ أهمية التدريب للمنظمة:

وتتحقق برامج التدريب الفوائد التالية للمنظمة:

- إزالة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء، سواء الأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، مما يؤدي إلى زيادة الانتاجية والأداء التنظيمي، حيث ان اكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة اليهم بفاعلية وكفاءة، وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساهم في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة .
- يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها .
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية .
- يساهم في تج ثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها .
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

2/ أهمية التدريب للأفراد العاملين:

تحقق برامج التدريب الفوائد التالية للأفراد العاملين:

- يساعد العاملين في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها .
- يساعد العاملين في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل .
- تطوير مهارات الاتصال بين العاملين.
- يفتح التدريب المجال نحو الترقية والتقدم الوظيفي .
- يقلل التدريب من أخطاء العاملين من حوادث العمل.¹

¹نصيرة بويعلی، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية - دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية الصناعية الملح لوطية - بسكرة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، سنة 2017-2018، ص 77-78.

ويتطلب تمكين العاملين تحسين أدائهم عن طريق تزويدهم ببرامج التي تهدف إلى توفير العاملين بالمعلومات والمهارات الجديدة لتعزيز فرص التطوير المهني، كمهارات التفاوض، ومهارة اتخاذ القرارات، مهارات حل الصراع وغير ذلك.¹

خامساً: العمل الجماعي:

يعتبر العمل الجماعي من الدعائم الأساسية لنجاح المنظمات المعاصرة، لما يتحه من تكامل للجهود وتنسيق للمهام بين الأفراد. لذلك سيتم في هذا العنصر تناول مفهوم العمل الجماعي من خلال تقديم تعريفه في الإطار التنظيمي، ثم عرض الأسس التي يقوم عليها، إضافة إلى إبراز أهميته.

1/ تعريف العمل الجماعي:

يقصد بالعمل الجماعي بأنه: " اجتماع مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك، عن طريق التفاعل فيما بينهم هذا التفاعل يتم عن طريق الاتصال، التنسيق، التعاون والتشارك في مختلف المهام فيما بينهم. ويعرف أيضاً بأنه: طريقة لتنظيم وإنجاز المهام، ينتظم فيها أفراد المنظمة في شكل جماعات، وفق برنامج محدد وحاجات وقدرات أعضائها، وبإشراف قائد. وعادة ما تربط بين أعضاء هذه الجماعات مصالح مشتركة تدفعهم لتحقيق أهداف هذا العمل الجماعي.²

2/أسس العمل الجماعي:

وتتحدد أسس العمل الجماعي فيما يلي:

- **المشاركة الأفراد في صنع واتخاذ القرار:** إشراك الأفراد في جمع المعلومات وطرح البدائل واتخاذ قرار جماعي يلتزم به الجميع.
- **المشاركة في توزيع المهام:** تقسيم المسؤوليات وفق قدرات الأعضاء مع تحديد الأهداف وتشجيع التعاون.
- **المشاركة في تقييم الأعمال المنجزة:** مناقشة النتائج لتحديد نقاط القوة والضعف وتحسين الأداء.³

¹ طار عبد القدوس، جفيل رشيدة، مستوى تطبيق التمكين الإداري بالمؤسسات الجامعية - دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 15، العدد 01، 2024/01/21، ص 44.

² عزيزي زهرة، صويلح ليليا، العمل الجماعي أساس تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة، مجلة المعيار، المجلد 30، العدد 01، 2025/12/15، الصفحة 1112.

³ مختار وقاف، زديرة خمار، الرقمنة وإشكالية العمل الجماعي في المؤسسة المعاصرة: الأبعاد والتصورات، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 9، العدد 2، 2024/12/08، الصفحة 438.

3/ أهمية العمل الجماعي:

إن أغلب المؤسسات في عصرنا الحالي وخاصة كبرى الحجم تعتمد على العمل الجماعي في شكل فرق عمل وذلك نظرا لأهميته المتمثلة في:

- خلق بيئة ابتكار: حيث أن الأفكار التي يمكن أن ينتجها عقلي أكثر من عقل واحد تكون أكثر تميزا.
- بناء ثقافة الفرد: يؤدي إنجاز الجماعة للمهام الموكلة إليها إلى تحسيس الفرد بالانتماء والولاء للفريق حتى ولو لم يساهم بشكل كبير في المهام المنجزة، مما يخلق ثقافة الإبداع والابتكار لدى الأفراد.
- توفير الوقت: فالعمل الجماعي يؤدي إلى كسب الوقت من خلال القضاء على التكرار في المهام والأعمال.
- الوصول إلى ثقافة المؤسسة المتعلمة: بحيث أن بيئة العمل الجماعي تكون أكثر ملائمة للأفراد للتعلم من بعضهم البعض.
- الرضا الوظيفي: يؤدي التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة إلى شعور الأفراد بالرضا عن عملهم.
- تفويض المهام: العمل في المجموعة يسمح للأعضاء بتقاسم المسؤوليات، بدال من وطأة العمل التي يتحملها شخص واحد.
- تعلم تقديم التنازلات: العمل الجماعي يعلم الأعضاء جوهر التفاوض وليس الإصرار على طرقهم الخاصة.
- بناء علاقات: يمكن العمل في مجموعة من مساعدة الأفراد على بناء علاقات طويلة الأمد مبنية على الثقة والولاء
- تمنح فرق العمل الموظفين الفرصة للنمو والتطور والشعور بالاحترام.
- تقليص حجم وطبقات الإدارة الوسطى
- زيادة الدافعية للعمل¹

وبهذه فإن تحقيق التمكين الإداري يتطلب العمل بشكل جماعي في حل المشاكل المتعلقة بالعمل، يتطلب ذلك مستوى عاليا من الثقة ويعتمد العمل الجماعي كفريق في المنظمة على توفر قيادة فاعلة تدعم أعضاء الفريق وتشجيعهم للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق

¹ عزيزي زهرة، صويلح ليليا، مرجع سبق ذكره، ص 1118-1119.

بمهارات متنوعة، والالتزام بتحقيق هدف المشترك، والمسؤولية الجماعية، والتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرار التنفيذية.¹

المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات تطبيق التمكين الإداري.

إن تطبيق التمكين الإداري لا يتحقق بمجرد تبني فكرة نظريا، بل يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات التنظيمية والبشرية التي تهيئ البيئة المناسبة لإنجاحه. وفي المقابل، قد تواجه المؤسسات عدة معوقات تحد من فعاليته أو تعرقل تحقيق أهدافه، سواء كانت تنظيمية أو ثقافية أو إدارية. ومن هنا تبرز أهمية الوقوف على أهم متطلبات تطبيق التمكين الإداري، إلى جانب أبرز المعوقات التي قد تعترضه، لفهم آليات تفعيله بصورة سليمة داخل المنظمة.

أولاً: متطلبات تطبيق التمكين الإداري:

حتى يتم التطبيق الناجح لعملية التمكين الإداري يجب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية يمكن تحديدها كما يلي:

1. الأهداف والرؤية المستقبلية: تستطيع المنظمة تحقيق درجة عالية من تمكين الموظفين للسلطة إذا أدرك هؤلاء الموظفين أهداف ورؤية الإدارة العليا والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدل من انتظار التوجيه من الإدارة العليا إن محاولة تطبيق تمكين السلطة بدون مراعاة هذه الأهداف والرؤى المستقبلية سوف يؤدي إلى الفوضى في استخدام الموظفين لسلطاتهم.

2. فريق العمل: يتطلب تمكين الموظفين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية وقيمة الأصول البشرية بالمنظمة وتشجيع عمل الفريق من خلال المشاركة في صنع القرارات، وأن يشعر الموظفون في الإدارة أو القسم الذي يعملون فيه أنهم يستطيعون العمل معاً لحل المشاكل، وأن أفكارهم لها تقديرها عند الإدارة كما تؤخذ بجدية، ولا شك أن فريق العمل يكون أكثر فاعلية من الأفراد، لأنهم يتمتعون بموارد أكثر، وبمهارات متنوعة وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، فضلا عن إمكانيات أفضل للحصول على المعلومات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة لتنفيذ قراراته وتطبيق التحسينات التي يقترحها إلا سوف ينتهي تمكين السلطة سريعا.²

¹ هدى علي احمد قزيط، درجة التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة من وجهة نظرهم، مجلة جامعة ولید للعلوم الإنسانية والتطبيقية، المجلد التاسع، العدد الثالث، 2024، ص 358.

² عبد الرحمان باي راق، التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية - دراسة ميدانية بملينة الحضنة المسيلة -، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2022-2023، ص 97-98.

3. الدعم والشعور بالأمان: في سبيل أن يشعر الأفراد بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج أن يشعر الأفراد بوجود دعم اجتماعي من رؤسائهم، زملائهم في العمل، والمشرفين فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلا من معاقبتها، ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فأن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلا من طلب الصّح في حالة ارتكاب أخطاء يجب أن يتوافر الاعتقاد لدى الأفراد أن برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة سيشكل عملية دعم ومساند للتعلّم والتطور لدى العاملين¹

4. القيادة الإدارية: تهيئ القيادة الفرص للعاملين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات للعمال المستويات الإدارية الأدنى، وأن تفوض الصلاحيات وتشارك العاملين باتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها كما تحفز عملها على الإبداع في العمل وتكافئ العاملين لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المؤسسة والعاملين.

5. الثقافة الإدارية: تأتي أهمية الثقافة كمطلب من متطلبات التمكين الإداري كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المؤسسة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم في شكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدف بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ باعتبار اتجاهات العمال وسلوكه وتركز على تمكينه.²

6. التدريب المستمر: لا يمكن تمكين الموظفين بدون توفير التدريب الملائم، ولا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم حيث لن يحقق التمكين أهدافه دون تدريب فعال.

7. مكافأة الموظفين: يجعل المديرون كل موظف يشارك في أعمال المنظمة، ويقدم الدعم المطلوب، ويكون على استعداد للمخاطرة، لتحسين الأداء إذا طبق المديرون نظم المكافآت والتقدير التي تشجع الموظفين على السلوك المرغوب فيه.³

8. الرقابة: تغيير نظم الرقابة المباشرة إلى نظم الرقابة الذاتية باعتماد منهج حلية التصرف.⁴

¹ رجائي محمود أحمد العيسوي، التمكين الإداري، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر القاهرة، 2018، ص 33.

² عيسات فطيمة الزهرة، يحيوي عبد الحفيظ، مباحثه ياسين، تجارب دولية ناجحة في تطبيق تمكين العاملين وكيفية استفادة المؤسسات الجزائرية منها، مجلة البديل الاقتصادي (مخبر سياسات التنمية الريفية في السهوب جامعة الجلفة)، مجلد 07، العدد 02، 2020، ص 42.

³ عبد الرحمان باي رافد، التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية - دراسة ميدانية بملبنة الحضنة المسيلة -، مرجع سبق ذكره

⁴ بوزورين فيروز، التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف -، مرجع سبق ذكره، ص 365.

ثانيا: معوقات تطبيق تمكين الإداري

أن المنظمات قد تواجه بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق التمكين الإداري ومن تلك المعوقات:

1.المعوقات التنظيمية:

وهي تلك المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وهيكلها التنظيمي والسياسات والأنظمة المعمول بها في المنظمة وما ينتج عن تطبيقها ومنها عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التطبيق وجمود الثقافة التنظيمية ورتابة وجمود الهيكل التنظيمي والبيروقراطية السلبية، وتختلف السياسات الإدارية والمركزية الشديدة وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق الافراد العاملين، وضعف نظام الاتصال داخل المنظمة، وبالتالي عدم اتاحة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب للعاملين.¹

2.معوقات إدارية:

- عدم الثقة الإدارية.
- عدم الرغبة في التغيير.
- السرية في تبادل المعلومات.
- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- الاعتقاد الخاطئ أن برنامج التمكين المطابق بنجاح في احدى المؤسسات يمكن نقله ومحاكاته في مؤسسة أخرى.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية

3.معوقات شخصية واجتماعية:

- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح المجموعة.
- زيادة الصراع وتفتشي النزاع بين العاملين.
- عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين، وذلك لخوفهم من فقدان السلطة.

¹ سهى عزيزجهاز، ناموس عبد حميد، أهمية التمكين الإداري في تسويق الخدمات السياحية (دراسة تحليلية وصفية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 49، العدد 143، 2024، ص198.

- خوف العاملين من تحمل مسؤوليات أكبر .
- عدم توفر المؤسسة على قادة تحويل المبدعين.
- اتخاذ قرارات على أسس شخصية وليس على أسس موضوعية ومبررات منطقية،
- النمط الاشرافي التسلسلي والنظرة السلبية العامل على انهم فاشلين.
- عدم وضوح الأدوار ونقص التدريب والدعم الفني مع وضع أهداف غير واقعية. إضافة إلى المشاركة الضعيفة في البرامج والاجتماعات والقرارات التي لها تأثير مباشر على أداء العمل والاتصال المحدود مع الإدارة العليا.¹

أشار (YUKI) في انتقاده للتمكين إلى التكاليف والمخاطر المحتملة المرافقة لعملية التمكين بسبب:

- التكلفة المرتفعة لاختيار وتدريب الأفراد العاملين.
 - تكلفة العمل المرتفعة للأفراد العاملين والمهنيين.
 - القرارات السيئة والمكلفة لبعض العاملين.
 - الصراعات الناتجة من زيادة حدود توقعات العامل.²
- ونرى انه يمكن تجاوز هذه العقبات على النحو التالي:
- التماسك برؤية وفلسفة استراتيجية للمنظمة من أجل متابعة مختلف الأهداف.
 - الحصول على موارد وإمكانيات متميزة للوصول إلى الربحية المتوقعة.
 - تبني مفهوم القيادة التحويلية.
 - توفير التدريب المناسب للأفراد المعنيين بالتمكين.
 - بناء منظمة تشجع فكرة التعلم الذاتي.

¹ شوادة فاطمة الزهراء، دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات -دراسة لآراء عين من العاملين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2021-2022، ص 67 .

² نفس المرجع السابق.

- تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات والأقسام مع السماح بتداول المعلومات والتخلي عن الرقابة اللصيقة وإحلال الرقابة الضمنية.¹

وعليه، يتضح أن التمكين الإداري يمثل توجها إداريا حديثا يسهم في تعزيز دور المورد البشري داخل المنظمة، من خلال منحه الثقة والصلاحيات اللازمة للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية. كما أن نجاح تطبيقه يرتبط بتوفير متطلبات وتجاوز معوقاته بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى أدائها. ومن هذا المنطلق، يشكل التمكين الإداري أساسا لدعم الرضا الوظيفي وتحقيق التميز التنظيمي.

¹ أبوبكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012-2013، ص 34.

المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي

يُعدّ الرضا الوظيفي من المفاهيم الإدارية والسلوكية ذات الأهمية البالغة في منظمات الأعمال الحديثة، لما له من تأثير مباشر في أداء العاملين، واستقرارهم الوظيفي، ومستوى إنتاجيتهم. فقد أدركت المؤسسات أن تحقيق أهدافها لا يقتصر على توفير الموارد المادية والتقنية فحسب، بل يتطلب أيضًا الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، وفي مقدمتها شعورهم بالرضا تجاه وظائفهم.

ويعكس الرضا الوظيفي مدى توافق توقعات الفرد واحتياجاته مع ما توفره له الوظيفة من بيئة عمل، وأجور، وعلاقات إنسانية، وفرص نمو وتطور مهني. كما يُعد مؤشرًا مهمًا على الصحة التنظيمية للمؤسسة، إذ يرتبط إيجابيًا بالدافعية، والالتزام التنظيمي، وجودة الأداء، في حين يؤدي انخفاضه إلى مشكلات مثل الغياب الوظيفي، ودوران العمل، وتدني الروح المعنوية.

وسنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على ماهية الرضا الوظيفي ومعرفة أهميته، النظريات المفسرة له والعوامل المؤثرة فيه إضافة إلى طرق قياسه ومؤشراته.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

يعد الرضا الوظيفي من المفاهيم المحورية في دراسات الإدارة والسلوك التنظيمي، نظرًا لارتباطه المباشر بأداء العاملين واستقرار المؤسسات. فقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع من قبل الباحثين منذ بدايات القرن العشرين، باعتباره مؤشرًا على مدى توافق الفرد مع بيئة عمله، ومدى إشباع الوظيفة لحاجته المادية والمعنوية. ولا يقتصر الرضا الوظيفي على الشعور الإيجابي تجاه العمل فحسب بل يمتد ليشمل تقييم الفرد لمختلف جوانب الوظيفة من أجر، ترقية، وعلاقات إنسانية، وظروف عمل. ومن هنا تبرز أهمية دراسة مفهوم الرضا الوظيفي، لما له من انعكاسات على الإنتاجية، والانتماء التنظيمي وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي.

يقصد بالرضا الوظيفي "مشاعر الفرد نحو العمل الذي يقوم به، وتعبّر هذه المشاعر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله، فكلما كان تصور الفرد لعمله أنه يحقق له إشباعًا كبيرًا لحاجته كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية، وكان راضيًا عن عمله، وكلما كان تصور الفرد لعمله أنه لا يحقق له الإشباع

المناسب لحاجته، أو كلما تصور الفرد ان عمله يحرمه من هذا الاشباع كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، وكان غير راض عن عمله، مع ما يصاحب ذلك من مشاعر الاستياء وانعكاس ذلك على سلوكه ¹

أما (سلول) فيرى أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح، والذي يستمدّه الموظف من وظيفته، وجماعة العمل (رؤساء-وزملاء-ومرؤوسين)، ومما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية، ومعنوية واستقرار، ومن الإدارة المباشرة (الإشراف)، ومن النمو والتقدم الوظيفي ².

يعرف "نيسترن" الرضا الوظيفي بأنه "محصلة الشعور الذي يدركه الفرد عن طريق عمله بالمؤسسة والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها والأجر الذي يحصل عليه، وعن فرص الترقية المتاحة، وعن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها، وعن الخدمات التي تقدمها المؤسسة له ³

أما Vroom فركز في تعريفه للرضا الوظيفي على دور الموظف في مكان العمل، وبالتالي فهو يعرف الرضا الوظيفي على أنه توجهات عاطفية من جانب الفرد تجاه أدوار العمل التي يشغلها حالياً بمعنى آخر في العمل عبارة عن شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا بينما الشعور السلبي تتبعه حالة عدم الرضا ⁴.

كما عرف الرضا الوظيفي بأن الاحساس الداخلي للفرد يتمثل في شعوره والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته للمهنة التي يعمل بها، والذي ينتج عنه رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام ⁵.

1 - بوحوية لطفي، أثر الرضا الوظيفي على جودة الأداء في المؤسسات العمومية، مجلة أكاديميا للعلوم الإنسانية، جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة، المجلد 06، العدد 02، (2020)، ص 79.

2 - مليكة بلعابد، عوامل الرضا الوظيفي لدى الممرضين من وجهة نظرهم دراسة ميدانية بمستشفى إن سينا أم البواقي _ مجلة العلوم الإنسانية جامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 3، ديسمبر 2020، ص 575.

3 - هشام ميسه، خالد الوجيه، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى القائمين بالاتصال في القنوات الجزائرية الخاصة، مجلة الإعلام والمجتمع، جامعة الوادي، المجلد 09، العدد 02، ديسمبر 2025، ص 185.

4 - ياسر عبد الرحمان، رضا بوغرزة، يوسف حديد، أثر الرضا الوظيفي في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الجزائرية، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2021، ص 34.

5 - عبد الشافع محمد ابكر يونس، مختار عبد المالك آدم إدريس، حمزه عبد الله عبد الرحمان يحيى، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بالمصارف العاملة في ولاية وسط دارفور دراسة تطبيقية على البنك الزراعي السوداني فرع زالنجي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، جامعة زالنجي المجلد 04، العدد 05، ماي 2023، ص 148.

وفي تعريف آخر " هو رضا الفرد ومشاعره تجاه العمل الذي يقوم به، وهو شعور داخلي يخبره، ويتضمن جانب معرفي وجداني سلوكي يتحدد في تقبل الفرد لمهنته، واشباع حاجاته للتقدير من خلال وظيفته، وشعوره بالراحة النفسية والتقدير من قبل الآخرين¹.

أما هزربرغ (1966)، فيرى أن الرضا الوظيفي مرتبط بـ:

ـ عوامل خارجية مثل الأجور، العلاقات مع المسؤولين، الزملاء والمنظمة.

ـ عوامل داخلية، تنبع من إحساس الفرد بالإنجاز وبأهمية قدراته من خلال ذلك الإنجاز.

ويشير هزربرغ (1966) أيضا أن العوامل الداخلية هي المسؤولة عن الرضا، أما العوامل الخارجية فمسؤولة عن عدم الرضا².

ثانيا: أهميته

للرضا الوظيفي أهمية بالغة نوضحها فيما يلي:

ـ ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى الموظفين في مختلف المؤسسات.

ـ ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب.

ـ الموظف ذو الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه، وأكثر رضا عن حياته عامة.

ـ العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

ـ الرضا الوظيفي يسهم في عدم التأخر عن العمل وتركه، وفي التقليل من المشكلات.³

ـ زيادة الإنتاج في العمل لها علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي، فكلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين كلما زاد انتاجهم في عملهم.

ـ القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

1 - دريوش راضية، نزيه صرداوي، الفروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية بولاية تيزي وزو، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد 13، ديسمبر 2017 ص 405.

2 - جدي سارة، الرضا الوظيفي مفهومه، محدّداته وأثره على الأداء دراسة نظرية، مجلة المناجر، العدد 01، ص 92.

3- أسية بوراس، مليكة بن بردي، درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية -برج بوعريج - مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2023 ص 156.

الرضا في الابداع والابتكار، عند شعور الموظف أن جميع حاجاته المادية وغير المادية مشبعة بشكل كاف تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة جديدة ومبتكرة.

زيادة درجات ومستويات الولاء الوظيفي لدى الأفراد والاحتفاظ بالخبرات البشرية نتيجة توفير الأجواء المناسبة التي تحفزهم وتشجعهم على البقاء في المؤسسة وعدم الانتقال إلى مؤسسات أخرى منافسة.

يساهم الرضا الوظيفي في توفير مناخ تنظيمي فعال وله مردود مؤثر على إنتاجية تلك المنظمات، حيث أن الرضا الوظيفي ليس مفهوما جديدا على العلاقات العامة بل يعد أهم هدف تسعى لتحقيقه سواء داخل المنظمة مع جماهيرها الداخلية أو جماهيرها الخارجية ويمثل القاعدة الأساسية التي تعمل لها العلاقات العامة بصورة خاصة في الإدارة العامة.

أن الرضا له تأثير كبير على الفرد والمنظمة، حيث أن شعور الموظف بالرضا لا يقتصر على بيئة العمل فقط بل يؤثر أيضا على حياته الشخصية الأسرية خارج العمل وقد أوضحت دراسات كل من ستيفن وجونز أن هناك علاقة إيجابية بين ضغط العمل وعدم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي ينعكس على مستوى الإنتاجية والفعالية للعاملين في التركيز على مهام أعمالهم من حيث اثاره الرغبة في الإنجاز والتعلق بالمنظمة.

إن ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي ينعكس بالإيجاب على المجتمع في صورة

ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

ارتفاع معدلات النمو والتطوير للمجتمع.¹

ويتضح مما سبق أن أهمية الرضا الوظيفي تتمثل في اشباع حاجات الفرد اشباعا كاملا في العمل وتحقيق أقصى قدر ممكن من إمكانيات وقدرات الفرد وطاقاته الكامنة في محيط العمل وكذلك خلق التوازن بين قدرات الفرد الخاصة والمهنة للوصول إلى قمة الابداع التي تريد المنظمة تحقيقها فبقدر ما تمثل وظيفته مصدر اشباع ومنافع متعددة بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة ويزداد ارتباطه بها.

¹ الإله هاشم عبد الله صالح البكاء، الرضا الوظيفي في المنظمات المعاصرة دراسة نظرية مجلة التمكين الاجتماعي، جامعة عمار ثلجي الأغواط الجزائر، المجلد 07، العدد 02، جوان 2025 ص 166 _ 167.

المطلب الثاني: نظريات المفسرة للرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام واسع في الفكر الإداري والسلوكي، حيث حاول العديد من الباحثين تفسير أبعاده ودوافعه من خلال نظريات متعددة عكست تطور فهم السلوك الإنساني في بيئة العمل، ويعكس تنوع هذه النظريات تعدد الزوايا التي يمكن من خلالها تفسير الرضا الوظيفي، مما يؤكد أنه ظاهرة معقدة تتداخل فيها الدوافع النفسية، والتوقعات الفردية، والعوامل التنظيمية والثقافية. ومن ثم، فإن استعراض هذه النظريات يمثل مدخلا أساسيا لفهم الأسس العلمية التي تفسر تكون الرضا الوظيفي داخل المنظمات.

1/نظرية تدرج الحاجات:

وهي للباحث الاجتماعي Maslow ولقد انطلق هذا الباحث في نظريته من أن الناس في محيطهم يدفعون للأداء رغبة منهم في اشباع حاجاتهم الذاتية، واستند في بناء نظريته على ثلاثة فروض رئيسية هي:

- الناس كائنات غير تامة ويمكن أن تؤثر احتياجاتهم على سلوكهم، وأن هذا التأثير يأتي عن طريق الحاجات التي لم يتم اشباعها، أما الحاجات التي أشبعت فلا يكون الفرد في حاجة إليها، وبالتالي لا تعتبر من الدوافع.
- ان حاجات الفرد تترتب وفقا لأهميتها، فهي تبدأ بالحاجات الأساسية (كالطعام والأمان والمأوى) إلى الحاجات الأكثر تعقيدا وتعتبر ثانوية.

- ينتقل الشخص بحاجته من مستوى إلى مستوى أعلى في الترتيب عندما يتم اشباع الحاجات الأولى.

بناء على هذه الفروض قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة أضعاف هي:

أ/الحاجات الفيزيولوجية:

تتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الانسان البيولوجي والفيزيولوجي كالماء والهواء والأكل والجنس وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي لأجل البقاء والاستمرار في حياته، وهي أقوى دوافع الفرد، لأنه لا يستطيع التخلي عنها.

ب/حاجات الأمن والاستقرار:

والمتمثلة في البيئة الآمنة والمساعدة على بقاء الفرد، كما تعني أيضا الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي والحماية الكافية في الحاضر والمستقبل والتأمين ضد العجز والبطالة والشيخوخة.

ت/الحاجات الاجتماعية:

هي الحاجة إلى التعاطف مع الآخرين والانتماء وربط العلاقات مع الغير والتواصل معهم.¹

ث/. حاجات التقدير والاحترام:

هي حاجة الفرد إلى تكوين صورة إيجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به بأهميته ومكانته، ورغبته في كسب السمعة الحسنة واحترام الغير له.

ج/الحاجة إلى تحقيق الذات:

تظهر هذه الحاجة لما يرغب الفرد في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته الشخصية والاجتماعية، أي رغبة الفرد في أن يكون ما يود أن يكون عليه مستقبلاً مثل انجاز مشاريع خاصة به أو القيام بأنشطة استثنائية.

2/-نظرية العاملين:

اقترح هرزبرغ سنة 1959 نظريته التي تسمى نظرية ذات العاملين أو المعامل المزدوج لأنها تفترض بأن للفرد حاجات فطرية ينبغي اشباعها لتحقيق الرضا، وقد ألفت نظرية (ماسلو) الأساس الذي قامت عليه بحوث (هرزبرغ) حيث قام هذا الأخير بتقليص المستويات الخمسة للحاجات إلى مستويين اثنين فقط، وذلك عن طريق اجراء الدراسة التي خص بها مائتي (200) مهندس ومحاسب في مدينة (بيتسبيرج) لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يمارسونها. قد سأل هؤلاء عن الأوقات التي شعروا فيها أثناء عملهم بالرضا والسعادة، والأوقات التي شعروا فيها بعدم الرضا والاستياء، وبناء على المعطيات التي استقاها، قسم (هيرزبرغ) حاجات العمال إلى نوعين:

أ/حاجات صحية أو وقائية:

هي حاجات أوعوامل خارجية، تتمثل في سياسة الإدارة وأنظمتها وإجراءاتها، والاشراف والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وظروف العمل المادية، والأجر والتأمين والحالة الاجتماعية، وأطلق عليها اسم العوامل الصحية لأنها تحمي وتصون العامل.

¹بربار نور الدين، بن الحاج جلول ياسين، محددات الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية، مجلة العلوم الاقتصادية جامعة ابن خلدون تيارت، المجلد 17، العدد 01، (2022) ص 66 _ 67.

ب/ حاجات دافعة:

هي أعلى مستوى من الحاجات الأولى، وتميز الإنسان عن باقي الحيوانات، حيث تتمثل في الاعتراف بالإنجاز والتقدم في العمل والنمو في الوظيفة، وأطلق عليها اسم العوامل الدافعة لأنها تدفع الفرد للعمل، وبالتالي فهي حاجات وعوامل داخلية.

اعتبر (هيرزبرغ) أن مشاعر السعادة والرضا تتحقق إذا ما توفرت العوامل الدافعة، وأن منع ظهور مشاعر الاستياء وعدم الرضا يتحقق بتوفير العوامل الصحية أو الوقائية. إن أعمال (هيرزبرغ) تعتمد على هذين النوعين المختلفين من الحاجات، والتي اعتبرها العوامل التي ترفع من مستوى الرضا الوظيفي وتخفيض مستوى الرضا الوظيفي وتخفيض مستوى عدم الرضا¹.

3/- نظرية مكلياند في الحاجات - نظرية الإنجاز McClelland ' s Needs Theor:

وضع هذه النظرية ديفيد مكلياند عام 1967 ويعود أساسها إلى علم النفس السريري Clinical psychologist وإلى نظرية الشخصية Personality theory وقد جرى تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية وقد أجرى مكلياند، وجماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة، إيطاليا، بولندا والهند. وقد تم استخدام أساليب تنبؤ projective Techniques لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث الإنجاز والقوة والانتماء.

أ- الحاجة إلى الإنجاز:

وهي الدوافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي ما لم ينظر إليه على أنه مؤشر للنجاح.

وهذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسياً بإنجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة. أما الأفراد ذو الحاجة الشديدة للإنجاز فانهم يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي والتفوق ويتجهزون نحو الأعمال الحرة بدلاً من ممارسة المهن فلقد وجد أن رجال الأعمال يملكون خاصية الحاجة إلى الإنجاز بشكل قوي جداً كما يحتاجون القوة مع انخفاض في منسوب الحاجة إلى الانتماء.

¹ - بربر نور الدين، بن الحاج جلول ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 63.

ب/ الحاجة إلى القوة:

القوة والسيطرة والاشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك الطريق الذي يوفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين ويشير (فرانش ورافن) إلى وجود خمس مصادر للقوة وهي:

- قوة منح المكافأة وهي القدرة على مكافأة الآخرين.

- القوة الشرعية وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب اتباعه من قبل الآخرين.

- قوة الإعجاب وهذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.

- قوة الخبرة الفنية وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين.

- القوة القسرية وهي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في انجاز ما هو مطلوب منهم.

ج/ الحاجة إلى الانتماء:

وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، ويشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والتواصل معهم. والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الانتماء يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام الجماعية و التي تتطلب المشاركة مع زملاء العمل¹.

4/- نظرية آل درفر:

قام بتقليص الحاجات إلى ثلاث مجموعات تتماثل في المحصلة النهائية مع تلك التي جاء بها ماسلو كما يظهر في الشكل وقد لخص هذه النظرية لاندي وترامبو (Landy & Trumbo) عام 1987 المعروفة بالرموز G, R, E والتي يعتقد فيها أن الأفراد لديهم ثلاث حاجات أساسية وهي:

أ. حاجات الوجود: وهي الحاجة التي يتم اشباعها بواسطة الماء والغذاء والأجور وظروف العمل وتماثل الحاجات الفسيولوجية والأمن عند ماسلو.

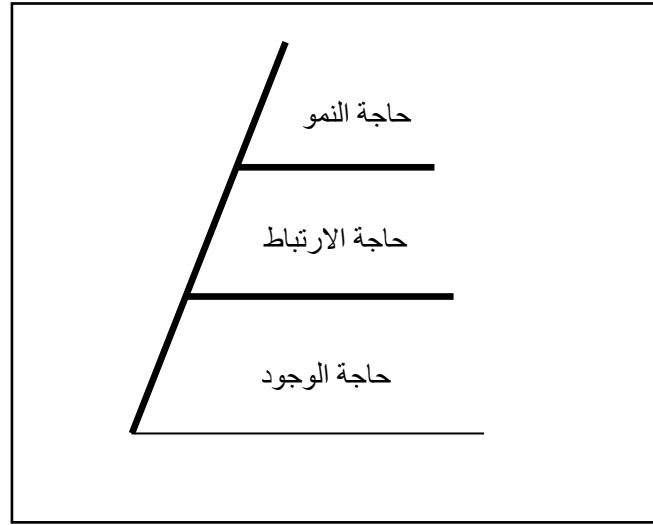
¹ - عبد الستار مركمال، سحوان عطاء الله، الرضا الوظيفي من منظور النظريات سوسيو - تنظيمية، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 05، العدد 01، مارس 2020، ص 192 _ 195.

ب. حاجات الارتباط: ويتم اشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية مع الآخرين، وتشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

ج. حاجات النمو:

تركز على تطوير قدرات وامكانيات الفرد والرغبة في النمو الشخصي، ويتم اشباعها من خلال القيام بعمل منتج أو ابداعي، وهذه تماثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلو.

الشكل (02): يوضح سلم الحاجات عند ال درفر.



المصدر: عبد الستار مركمال، سحوان عطاء الله، الرضا الوظيفي من منظور النظريات سوسيو - تنظيمية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 05، العدد 01، مارس 2020، ص 196.

- لقد اتفق الدرفر وماسلو على وجود سلم للحاجات، وأن الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجيا من أسفل إلى أعلى. كما اتفقا على أن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية ولكن تختلف نظرية الدرفر عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى، إذ يرى الدرفر أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل على سلم الحاجات، أي أنه في حالة اخفاق الفرد في محاولته لإشباع حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط قوة دافعية رئيسية تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط قوة دافعية رئيسية تجعل الفرد يعيد جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا.¹

5-نظرية القيمة (value Theory) التي قدمها ادوين لوك (Edwin Locke) عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد

¹ نفس المرجع السابق ص 192_195.

ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا، وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله، فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدّها ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاث أبعاد رئيسية هي:

- مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.

- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.

- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

والنقد الموجه لهذه النظرية أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريد وما يحصل عليه فعلا فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله وشعوره بالرضا عند انجاز المهام الموكلة اليه... الخ، وكأن ما يحركه الا العوائد، وما يشعره بالرضا الا وجود تساوي بين ما يريد وما يحصل عليه فعلا أو ما يتحصل عليه أكبر مما يريد، ويقول ادوين لوك أن كل عنصر يكون ذو قيمة وأهمية كبيرة للموظف فانه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي¹

6/- **نظرية Z لـ وليام أوشي** : "فهي نابعة من الأسلوب الياباني في الإدارة، يركز فيها على التخطيط الطويل المدى و انجاز قرارات بالأجماع، ووجود علاقة ولاء متينة شبه أسرية بين أرباب العمل والعمال فهي تقوم على أساس الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل، ويعتقد "أوشي" أن مسألة زيادة إنتاجية العامل (تحفيزه) لا ترتبط ببذل المال، أو تطوير البحوث فقط بل لابد من تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تبعث فيهم الشعور بروح الجماعة. لذلك فان المؤسسة اليابانية في نظره هي مؤسسة تتسم بإقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة يتقاسمون خلالها مسيراتهم وأحزانهم.

ان تطبيق نظرية Z في اعتقاد "أوشي" يؤدي إلى تحقيق نتائج هامة تكون في صالح العامل ورب العمل وهذا من خلال:

- زيادة الثقة والمودة والتفاعل في العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية.

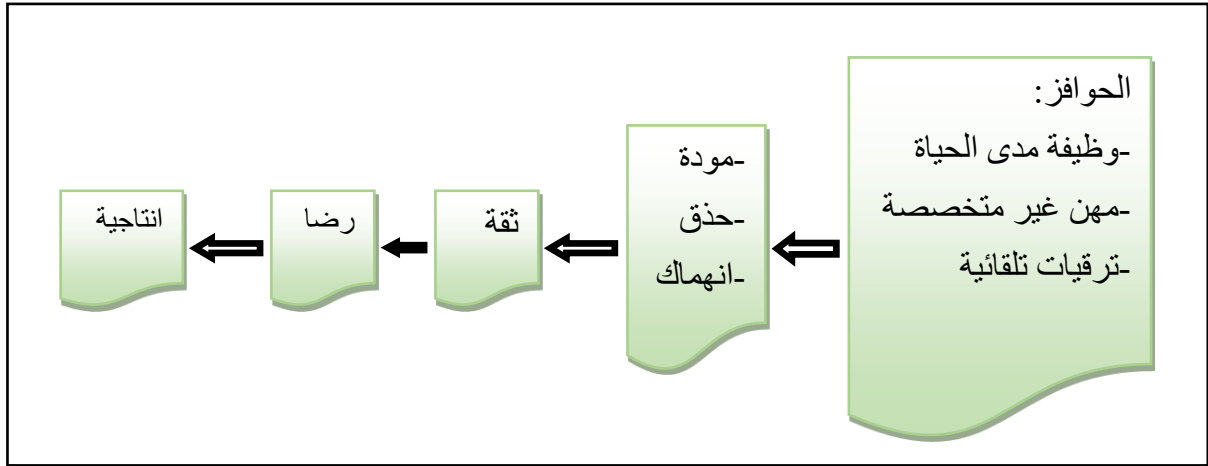
-زيادة الاستقلالية والحرية وبالتالي زيادة الرضا لدى العاملين.

¹ - غو هوارى "مراد خلاصي" الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر. دراسة ميدانية بمقر ولاية أم البواقي مجلة التنظيم والعمل، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، المجلد 06، العدد 04، (2017) ص86.

ويرى أن تحقيق هذه النتائج لا يأتي الا من خلال التوظيف الجيد لخطوات هذه النظرية وذلك من خلال فهم نوع المؤسسة و دور المدير فيها، ومعرفة فلسفة التعامل فيها، تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف، تطوير وتنمية مهارات و قدرات المدير الشخصية، اختبار المدير بشأن تفهم و تطبيق النظام الإداري الذي يعمل على أساسه، أهمية توفير الأمن و الاستقرار الوظيفي و ذلك بتطوير الولاء و الانتماء بين الموظفين والمؤسسة، تطوير العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين المدير والعمال.

وخلاصة القول أن هذه النظرية تندرج ضمن الاتجاهات الحديثة للإدارة، فهي تحقق الرغبات الإنسانية وتشبع الحاجات، وتخلق الولاء لدى العمال تجاه المؤسسة وبالتالي تفانيهم وحبهم للعمل ومحاولة الحفاظ على سلامة المؤسسة والإدارة¹.

الشكل (03): نظرية Z لوليام أوشي



المصدر: غو هواري "مراد خلاصي" الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر.دراسة ميدانية 187.بمقر ولاية أم البواقي مجلة التنظيم والعمل، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، المجلد 06، العدد04، (2017)،

7/- نظرية عملية المقاومة "لاندي" landy s opponent theory

قدم لاندي هذه النظرية التي تعني أن رضا الفرد عن مكافأة مجزية سوف تتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن، على الرغم من أن المكافآت نفسيا تبقى ثابتة، فمثلا تكون الوظيفة أكثر متعة في الفترة الأولى مما ستكون عليه بعد مضي فترة من الزمن. ويعتقد لاندي أن السبب يعود إلى وجود عوامل غير منتظمة بل

شخصية ذاتية تدخل في تكوين الفرد هذه العوامل التي تساعد على المحافظة على توازنه العاطفي أو الشعوري وبما أن الرضا وللارضاء استجابات عاطفية، فإن هذه التقنيات تلعب دورا في الرضا الوظيفي.¹

8/- نظرية التوقع performance Expectation

تسمى غالبا بنظرية فروم vroom ونقوم هذه النظرية على مبدئين وهما:

_ إن الناس يحددون قيمة النتائج المتوقعة لكل عمل ومن ثم يفضلون بعض النتائج على البعض الآخر.

_ إن تفسير السلوك الموجه نحو هدف ما ينبغي أن لا يضيع في اعتباره الغايات التي يريد الناس تحقيقها فحسب، وإنما أيضا مدى إيمانهم بأن جهودهم الخاصة لها دخل في تحقيق النتائج التي يفضلونها.

فاذا قام الفرد بهاذين الاقتراحين يكون لها أثر كبير على رضاه العملي، لأن التوقع السلبي أو الإيجابي يساعد على تكيف الفرد مع موقف ما.

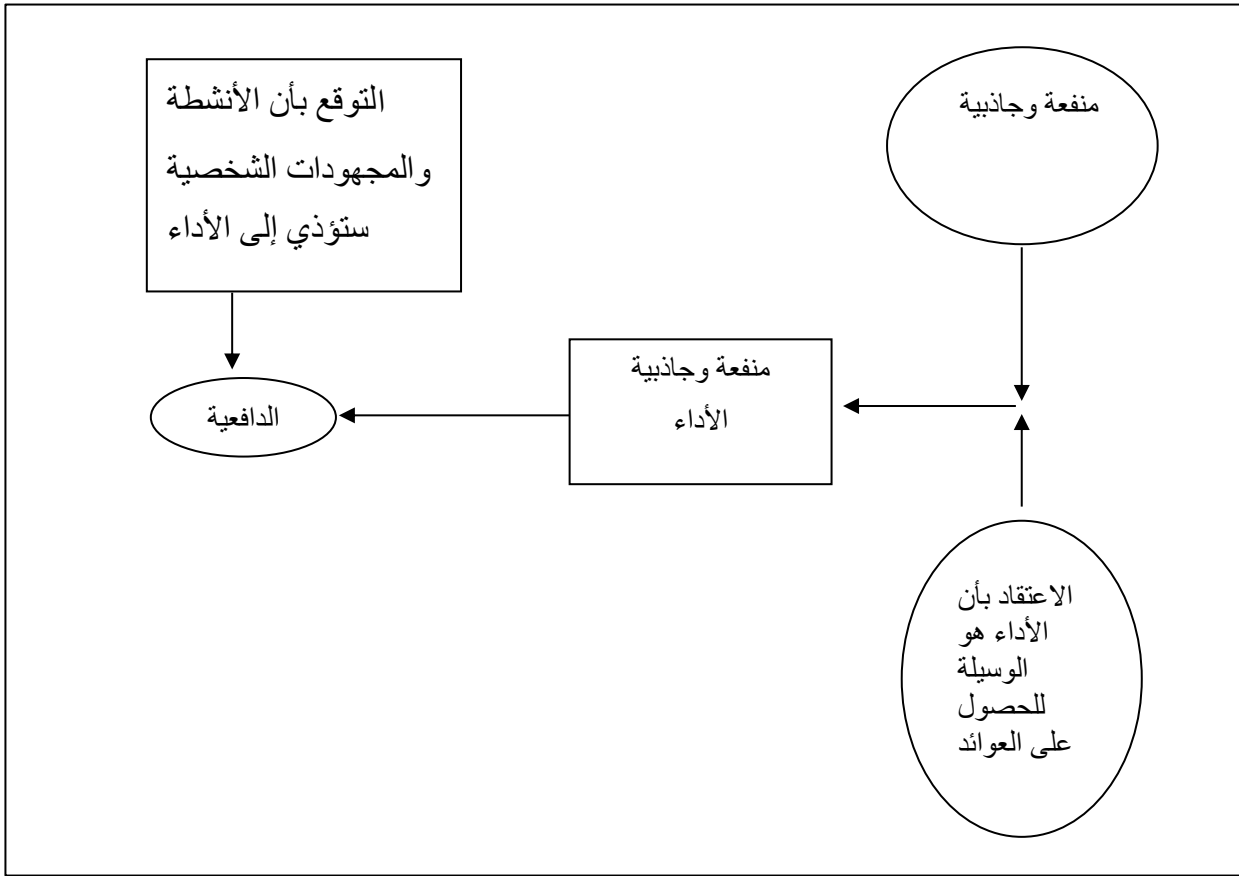
فالعالم vroom يرى أن الدافعية ترتبط بعاملين وهما التفضيل والتوقع، فاذا كان التفضيل هو ما يتمني الفرد حدوثه فإن التوقع هو ما يعتقد حدوثه، وتتم المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء، فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي توقع أن يحصل عليها. وتنقسم هذه العوائد إلى عوائد داخلية متعلقة بطبيعة العمل نفسه كإحساس الفرد بالإنجاز والاستماع بأداء عمله، وعوائد خارجية كالمكافآت والتقدير الذي يحصل عليه عند أداءه لعمله.²

1 - بكاي سعد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، أطروحة الدكتوراه، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2018 ص 11_14.

2 - بكاي سعد، المرجع نفسه ص 11_14.

ويمكن توضيح نظرية التوقع في الشكل التالي:

الشكل (04): مخطط نظرية التوقع



المصدر: بكاي سعد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، أطروحة الدكتوراه، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2018 ص15.

- وتعد نظرية فروم اطارا مقبولا لتفسير الأفراد الا أنها تقترض فردا يتميز بدرجة عالية من التعقيد الادراكي لأنه يتميز:

_ يحدد لنفسه بدائل التصرف المتاحة أمامه كلها.

_ لكل بديل يقوم بتحديد تقديره كل المتغيرات ومن ثم يحدد قوة الجذب المرتبطة بكل بديل.

_ يقوم بالمفاضلة بين البدائل بأن يختار البديل الذي حصل على أعلى قوة بين البدائل.

ومن عيوب هذه النظرية أن الفرد يحتاج إلى ساعات عديدة للتفكير والاختيار، فكل موقف ينتاب الإنسان في حياته يمكن أن يقدم له عددا ضخما من البدائل السلوكية تجعله إما أن يختار سلوكه بناء على تقدير كل بديل سلوكي أو أن يختصرها إلى مجموعات قليلة تدخل في إطار ما يسميه العلماء المعقول القريب.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين سلبا وإيجابا بعوامل كثيرة ومتعددة، والتي تسهم اسهاما مباشرا وغير مباشرا في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى:

أولاً: العوامل شخصية: تنقسم إلى:

1/عوامل داخلية خاصة بالعامل: من جملة العوامل الذاتية الخاصة بالفرد نذكر ما يلي:²

-**السن:**

أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العاملين حيث توصل " تيرنر" إلى أن الرضا عن العمل يزداد في مرحلة السن ما بين 29 إلى 49 سنة، ثم يبدأ في الانخفاض في سن الستين بمعنى أن مستوى الرضا يكون في حالة تصاعد إلى أن يصل إلى سن الستين (خمس سنوات ما قبل التقاعد)

-**الجنس:**

أثبتت الدراسات أن مستوى الرضا الوظيفي يكون لدى الاناث أعلى مقارنة بالذكور، وهذا الفرق يرجع لأسباب طبيعية فالمرأة تتميز بالتحمل والصبر أكثر من الرجل.

-**المستوى التعليمي:**

تشير الدراسات إلى أن العمال الذين أتمو تعليمهم الجامعي اقل رضا من منصبهم من الذين لم يدرسوا اطلاقا، وهذا لكون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين.

-**الأقدمية في العمل:**

تؤثر العوامل المرتبطة بالأقدمية على مستوى الرضا لدى العامل، حيث عامل الخبرة مثلا يجعل هذا العامل راضيا عن عمله بشكل كبير مقارنة بالذين هم في بداية العمل.

¹بكاي سعد، مرجع سبق ذكره ص15.

² - مولاي مصطفى سارة، الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية -مخبر التنمية المستدامة- جامعة يحيى فارس، المدينة، العدد 06، جوان 2016 ص178.

-قيم الفرد:

تمثل قيم الفرد مجموعة من المعتقدات والقواعد والأحكام السابقة في أذهان الأفراد التابعة والمستمدة من النظام الثقافي الذي يسود في المجتمع، والقيم التي توجه السلوك الإنساني يمكننا اعتبارها من محددات هذا السلوك.

-الشخصية:

كل فرد يتميز بشخصية معينة قد تكون شخصية قوية يتمكن من خلالها أن يؤثر على الآخرين ويتوافق معهم، كما قد تكون ضعيفة لا تستطيع أحداث التأثير على الآخرين، وتبرز لنا أهمية دراسة الشخصية في مجال العمل من خلال تيسير فهم الاختلافات الفردية.

-قدرات الفرد:

المتعارف عليه أن قدرات الأفراد تختلف وتتباين، هذا ما يشير إلى اختلاف درجة تأثيرها على رضا الفرد العامل فالقدرات تمثل "الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة "

2/عوامل خاصة بمحتوى العمل:

نبرز أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي

-درجة تنوع مهام العمل:

كلما تنوعت مهام العمل كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة من مهام العمل

-درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:

لهذا المتغير انعكاس على تكيف العامل مع محيط عمله، فكلما زادت حريته في اختيار طرق أداء العمل والسرعة التي يؤدي بها العمل، جعله يتكيف بسهولة مع محيط عمله.

-استخدام الفرد لقدراته:

كلما أحس الفرد أنه يقوم باستخدام قدراته في مزاولة نشاطه، كلما زاد رضاه، فباستخدام الفرد لقدراته يكون قد أشبع حاجاته لتحقيق الذات.

-مستوى الطموح:

ان تحقيق العامل لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه، يشير لديه الإحساس بالفشل فالاستياء، والعكس نجده في تحقيقه لمستوى أداء يزيد أو يعادل مستوى طموحه فيتولد لديه الشعور بالنجاح والرضا.

ثانياً: العوامل التنظيمية:

يعتبر الرضا عن العمل كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد تجاه عمله ويلاحظ على هذا الفرد أن الرضا عن العمل يمثل الإشاعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها وتمثلت أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر على الرضا الوظيفي فيما يلي: ¹

1/الأجر: أن الأجر لا يقتصر على اشباع الحاجات الدنيا، وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمن، وليرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته. بل انه في بعض الحالات قد يكون الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتحه الفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين.

2/ محتوى العمل: يمثل محتوى العمل ما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ومن هنا نجد أن طبيعة المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دوراً هاماً في التأثير على رضا الفرد في عمله.

3/ الترقية: تشير الدراسات إلى توقف تأثير هذا العامل في الرضا الوظيفي للفرد على متغير آخر وهو مستوى طموح الفرد وتوقعاته عن فرص الترقية المختلفة له، وهنا يمكن القول بأنه كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلاً كلما زاد رضاه عن العمل.

4/ نمط الإشراف: ويتضمن الأسلوب المتبع، درجة تفويض السلطة التي يمنحها الرئيس لمؤوسيه ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، مدى تقدير الرئيس لمؤوسيه ومدى اهتمامه بشكاويهم وأخذه بمقترحاتهم، ومستوى الثقة المتبادلة بين الرئيس ومؤوسيه.

5/ جماعة العمل: إن العلاقة الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر له اشباعاً لحاجاته الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينهما، ومن الجدير ذكره في هذا المجال أن قوة العلاقة بين رضا الفرد عن عمله وعلاقته بالآخرين تعتمد على درجة تفضيله والانتماء وقوة الحاجة الاجتماعية لديه.

¹ - سيفي يوسف، مزيان محمد، عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، نوفمبر 2018 ص45.

6/ ساعات العمل: بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

7/ نظام العائد: أوضح محمد عباس "بأن الفرد يقارن معدل عوائد المستلمة قياسا بمدخلاته، مهارته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه.... الخ مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا"¹

8/ ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء ونظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضائه عنها، كما تؤثر هذه الظروف على بعض الظواهر السلوكية للأفراد العاملين كمعدلات الدوران والغياب ومعدلات الحوادث والأمراض.²

المطلب الرابع: طرق قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته

نظرا للطبيعة المعنوية والنفسية للرضا الوظيفي، فقد اهتم الباحثون بتطوير أدوات وأساليب علمية لقياسه بصورة دقيقة وموضوعية. وتتنوع طرق القياس بين الاستبيانات والمقاييس المعيارية، والمقابلات، وتحليل المؤشرات السلوكية مثل الغياب ودوران العمل ومستوى الأداء. ويهدف قياس الرضا الوظيفي إلى توفير بيانات كمية وكيفية تساعد الإدارة في تقييم بيئة العمل واتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية. ومن ثم، فإن دراسة طرق القياس ومؤشراته تمثل خطوة مهمة لضمان إدارة فعالة للموارد البشرية وتحقيق الأداء المؤسسي الأمثل.

أولاً: طرق قياس الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي يمثل المشاعر فإن القدرة على التعرف عليها والوصول إليها يعتبر عملية ليست سهلة وهناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي وتنقسم طرق القياس كما ذكر الأمين ويجي (2007)

أ- / المقاييس الموضوعية: لقياس الرضا الوظيفي: وهي الطريقة الغير مباشرة، والتي تعتمد على وحدات قياس موضوعية بحيث تقيس الرضا بالآثار السلوكية التي تصدر عن الفرد، أي بدراسة السلوكيات الناجمة

¹ نفس المرجع السابق.

² برو هشام، العوامل المحددة للرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر) المجلد 05، العدد 01، (2022) ص 557.

عن عدم الرضا كالتغيب وترك الخدمة ودوران العمل وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية بين الرضا وهذه المتغيرات.¹

ب./المقاييس الذاتية: تعرف بالطريقة المباشرة، ولقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظرا لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن أهم المقاييس الشائعة الاستعمال طريقة ليكارت، طريقة هزربرغ، طريقة الإستقصاءات، طريقة تيرسون، طريقة أوزجود، طريقة الوقائع الحرجة . وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهوداً كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس لتكون أكثر صدقاً وثباتاً، وسنستعرض أهم الطرق الرئيسية المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي نذكر منها:²

1- طريقة التدرج التجميعي لليكارت: وفقا لهذه الطريقة يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة مثل (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)

وبتجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري أو الموظف في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجات الرضا الوظيفي.³

2- طريقة هزربرغ (طريقة القصة): وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي يشعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء، وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابيا أو سلبيا، وقد لخصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي: أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا الوظيفي، وقد وجهت إلى هذه الطريقة عدة انتقادات وهي أن المعلومة المقدمة من أفراد العينة المدروسة تقتصر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة.

3- طريقة الإستقصاءات: وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلائم

1 - خلف بن محمد خلف العنزي، العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، البحوث والنشر المجلة العلمية، كلية التربية والآداب بجامعة تبوك، المجلد 35، العدد 4 أبريل 2019 ص 92.

2 - أمال عبد القادر باصفار، أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصانع الملابس الجاهزة على جودة الأداء، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 49، جانفي 2018 ص 557.

3 - التجاني نقطة أسوم، يونس موسى عيسى، بخيتة على إسماعيل، "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، جامعة الدلنج، السودان، المجلد 07، العدد 01، (2024) ص 1086.

مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم، وتأخذ هذه النماذج أشكالاً عدة: نموذج فروم، أو التوقعات، وكذلك نموذج بورتر الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي: حاجات الأمن، الحاجة إلى الانتساب، الحاجة إلى تقدير الذات، الحاجة إلى الاستقلال، الحاجة إلى تحقيق الذات، ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كمياً، وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة، وقلة التكلفة، وخصوصية المعلومات.¹

4- طريقة تيرسون: بإعطاء عدة أسئلة، يطلب الإجابة عليها بنعم أو لا، يتم حساب درجاتها بحساب المصمم فقط، مما يتضح بعد تحليلها في النهاية مدى الرضا أو عدم الرضا عن العمل.²

5- طريقة أوزجود وزملائه للفروق: تتكون من العديد من المقاييس للرضا لها طرفين بدرجات متفاوتة من (8_1) مثلاً: مهم، تافه.

6- مؤشر وصف الخدمة: تم تطويره في أواخر الستينات من طرف سميث، وآخرون، وقد لاقى هذا المقياس روجاً كبيراً، وقد سميت كذلك لأنه يطلب من المستجوبين وصف أعمالهم، فمستخدمي هذا المقياس يتحصلون على علامات أوجه متعددة من الوظيفة ومحيط العمل، وحيث يقيس الرضا استناداً إلى خمسة أوجه هي: الأجر، والترقيات أو فرص الترقى، زملاء العمل، الإشراف والعمل في حد ذاته. وتوجد مجموعة من المشاكل أو المعوقات التي تعيق الرضا الوظيفي وهي العوامل الأساسية التي تقف حاجزاً أمام تحقيق الرضا الوظيفي أو تقود إلى عدم الرضا الوظيفي هي:

1/ العوامل الإدارية 2/ العوامل التنظيمية، 3/ العوامل المادية، 4/ العوامل المهنية 5/ العوامل المعنوية

ويلاحظ أن لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزاياها وعيوبها، وعلى الباحث أن يفاضل بين هذه الطرق من حيث: ملاءمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يتم اختيارها.

- درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه، وطبيعة المؤشرات التي يسعى إليها، هل هي مؤشرات كمية أو نوعية

- نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة.³

¹ - صابر بن عيسى، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، أطروحة الدكتوراه، تخصص النشاط البدني والرياضي والتربوي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2019 ص 60.

² أحمد دعاس، الرضا الوظيفي لدى العمال وطرق قياسه، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 02، 2024 ص 50.

³ - التجاني نقطة أسوم، يونس موسى عيسى، بخيتة على إسماعيل، "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس"، مرجع سبق ذكره.

ثانياً: مؤشرات الرضا الوظيفي: نجاح الفرد وتميزه في عمله وتقبله لمهنته والعمل مع الجماعة بروح الفريق الواحد ينعكس على المنظمة وتحقيق أهدافها إيجابياً، وهناك مؤشرات تدل على الرضا الوظيفي وأخرى تدل على عدم الرضا الوظيفي.

1- مؤشرات الرضا الوظيفي: ومن المؤشرات التي تدل على الرضا الوظيفي ما يلي:

- التعاون بين الموظف وزملائه في العمل
- مبادرة الموظف السريعة لخدمة المنظمة
- ارتفاع الإنتاجية وجودتها للموظف وفريق العمل
- النشاط والاستعداد لدى الموظف لتقبل التدريب والتغيير.
- احساس الموظف بالأمن والاستقرار الوظيفي.¹

2-مؤشرات عدم الرضا الوظيفي:

- الانسحاب من العمل:** ونعني به ترك المورد البشري للوظيفة جزئياً من خلال التغيب أو دوران العمل أو تركها كلياً، وذلك بتقديم الاستقالات و الانتقال إلى أماكن عمل أخرى².
- الإهمال اللامبالاة والتخريب:** قد يلجأ المورد البشري إلى التعبير عن شعوره بعدم الرضا بتخريب متعمد لأدوات الإنتاج، تحطيم الآلات، الأعطاب المستمرة والناجمة عن الإهمال ولا مبالاة المورد البشري، إنتاج ذو نوعية رديئة، غالباً ما يلجأ المورد لهذا الأسلوب في حالة عدم رغبتهم أو قدرتهم على ترك العمل إضافة إلى تراكم مسببات عدم الرضا الوظيفي.³
- __ **-التمارض:** إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راض عنه، يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني إظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة، وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والممل من الظروف المحيطة به.

1 - خلف بن محمد خلف العنزي، مرجع سبق ذكره ص 92.

2 - الأمين بلقاضي، سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، دفا تر البحوث العلمية، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، (2022) ص 522.

³ نفس المرجع السابق.

- **كثرة الشكاوي:** إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المستائين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفويا لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا من عدمه، الأمر الذي يتوجب أخذه بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة.

- **الإضراب:** مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، علاقات إنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباته

- **الحوادث والإصابات:** تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيراً منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه. وقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدل الحوادث والإصابات، فمن جهة فقد أوضح بعضهم وجود علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل الحوادث، فلقد أوضح ابن خروز (2011) العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل ومعدل الحوادث فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض من الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راض عن عمله. ومما سبق يمكن القول بأنه من السهولة التعرف على مؤشرات الرضا وعدم الرضا لدى العاملين من خلال ما يؤدون من أعمال وملاحظة سلوكياتهم التي تدل على طبيعة رضاهم أو عدمه¹.

¹ - إيمان كمال حسن، صالح عروس، رنيا محمود، ياسر عبد العاطي أحمد، قياس الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الفندقية المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد 04، العدد 02 ديسمبر 2020 ص 104.

خلاصة

يتضح من خلال هذا الفصل أن التمكين الإداري يعد من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز دور المورد البشري داخل المنظمة، من خلال منحه الصلاحيات والثقة والمعلومات اللازمة للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية. وقد تبين أن التمكين الإداري لا يقتصر على مجرد تفويض السلطة، بل يقوم على مجموعة من الأبعاد المتكاملة، والمتمثلة في تفويض الصلاحيات، والتواصل الفعال، والتحفيز، والتدريب، والعمل الجماعي، وهي عناصر تساهم في تحسين الأداء ورفع كفاءة العاملين.

كما أبرز الفصل أن تطبيق التمكين الإداري يتطلب توفير جملة من المتطلبات التنظيمية والإدارية، إلى جانب ضرورة التغلب على المعوقات التي قد تعترضه، مما يؤكد أنه توجه استراتيجي يحتاج إلى تغيير ثقافي وتنظيمي داخل المؤسسة.

ومن جهة أخرى، تم التطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي باعتباره حالة نفسية تعكس مدى شعور الفرد بالارتياح تجاه عمله، نتيجة إشباع حاجاته المادية والمعنوية. وقد تم عرض أهم النظريات المفسرة له، والعوامل المؤثرة فيه، وأبرز مؤشرات، مما يسمح بفهم أبعاده بصورة علمية دقيقة.

وعليه، يمثل هذا الفصل قاعدة نظرية أساسية تساهم في توضيح المفاهيم والأبعاد المرتبطة بكل من التمكين الإداري والرضا الوظيفي، وتشكل منطلقاً علمياً لبقية فصل الثاني والذي يمثل الجانب التطبيقي لدراسة.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي.

تمهيد

بعد أن تم التطرق في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط تلك الجوانب النظرية على ميدان الدراسة، والمتمثل في مؤسسة سوناريك وحدة فرجية، وذلك من أجل التعرف على مدى تأثير أبعاد التمكين الإداري على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة.

كما تهدف هذه الدراسة إلى جمع وتحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على أداة الاستبيان، قصد الوصول إلى نتائج تساهم في توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة. وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

-المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية.

-المبحث الثاني: الطريقة والأدوات.

-المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية.

تعد المؤسسة الاقتصادية من أهم الركائز الأساسية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تلعب دورا محوريا في إنتاج السلع وتقديم الخدمات وتوفير مناصب الشغل، إضافة إلى مساهمتها في تنشيط الحركة الاقتصادية وتحقيق التوازن في السوق. وتختلف المؤسسات الاقتصادية من حيث حجمها ونشاطها وتنظيمها، إلا أنها تشترك جميعا في السعي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال حسن استغلال الموارد المتاحة..

ومن بين هذه المؤسسات نجد مؤسسة سوناريك التي تعد من المؤسسات الاقتصادية الناشطة في مجال نشاطها، حيث تسعى إلى تلبية احتياجات السوق من خلال تقديم منتجات وخدمات مختلفة، مع الاعتماد على تنظيم إداري وهيكل تنظيمي يساعدها على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها.

وتتدرج وحدة فرجية ضمن الوحدات التابعة لمؤسسة سوناريك، حيث تقوم بدورها في تنفيذ مختلف الأنشطة الإنتاجية والتسييرية، وتسهم في تحقيق أهداف المؤسسة الأم من خلال توفير منتجاتها وتلبية متطلبات الزبائن في نطاق نشاطها. لذا تم التركيز في هذا المبحث على التعرف على مؤسسة سوناريك فرجية، من خلال التطرق إلى التعريف بالمؤسسة والهيكل التنظيمي الخاص بها، إضافة إلى مختلف الأنشطة والمنتجات التي تقدمها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية.:

تعد وحدة فرجية التابعة لمؤسسة سوناريك من الوحدات الصناعية المهمة بولاية ميلة، حيث تنشط في مجال تصنيع الأجهزة الكهرو منزلية، خاصة المدافئ بمختلف أنواعها، وتسعى من خلال نشاطها إلى تلبية احتياجات السوق والمساهمة في دعم النشاط الصناعي والاقتصادي في المنطقة.

كما أن عملية التعريف بالمؤسسة خطوة أساسية لفهم طبيعة نشاطها ودورها في المجال الاقتصادي، إذ يساهم التعريف على نشأتها وموقعها الجغرافي وخصائصها العامة في إعطاء صورة واضحة عن طبيعة عملها وأهدافها، كما يساعد ذلك على إدراك الأهمية التي تحتلها المؤسسة داخل محيطها الاقتصادي والاجتماعي.

وعليه، سنقوم في هذا المطلب بالتعريف بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية من خلال التطرق إلى نشأتها، وموقعها الجغرافي، ومساحتها، إضافة إلى أهدافها وأهميتها.

أولاً: نشأة مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة

إن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية بفرجيوة - ولاية ميله - كانت تحت إشراف ولاية جيجل (كانت فرجيوة إحدى دوائرها)، لكن بعد التقسيم الإداري لسنة 1984م أصبحت بموجبه دائرة دائرة فرجيوة تابعة إداريا لولاية ميله، وقد تأخر إنجاز هذا المشروع بسبب بعض المشاكل، استأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1982م وانتهت سنة 1992م أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية كان عدد العمال 180 عاملا وفي الوقت الحالي أصبح عدد العمال 239 عملا.

ثانياً: موقعها

تقع وحدة سوناريك فرجيوة في المنطقة الصناعية لفرجيوة على مسافة 2 كلم من مركز المدينة، وما يقارب 42 كلم عن الطريق الوطني رقم (05) وبالتالي فإن الوحدة تحتل موقعا جغرافيا هاما بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبر جيجل من الشمال وقسنطينة من الشرق، وسطيف من الغرب، مما يسهل على المؤسسة تحقيق أهدافها من حيث التوزيع والتوريد، وضمان تلبية متطلبات على المستوى كامل التراب الوطني.

ثالثاً: مساحتها: تتربع وحدة سوناريك فرجيوة على مساحة قدرها 11 هكتار، وتتربع الورشات المكونة لها في مجموعها على مساحة تقدر ب 2100م²

رابعاً: أهداف الوحدة

تتجسد أهداف الوحدة في النقاط التالية:

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في المستويين الجهوي والوطني.
- تطوير وتنمية الصناعات التحويلية والحديدية.
- تحسين المنتج وذلك لمواجهة المنافسة الخارجية.
- تغطية السوق الجهوية والوطنية وتزويدها بالمواد المصنعة.
- العمل على تحقيق الأهداف المسطرة في بداية السنة وتسويق ما تم إنتاجه.
- ترقية الصناعة الكهرو منزلية في الجزائر من خلال استعمال تقنيات جديدة.
- المساهمة في تكوين عمال متخصصون وذوي كفاءات عالية.
- محاولة تحسين رقم الأعمال المحقق من خلال المبيعات.

خامسا: أهمية الوحدة

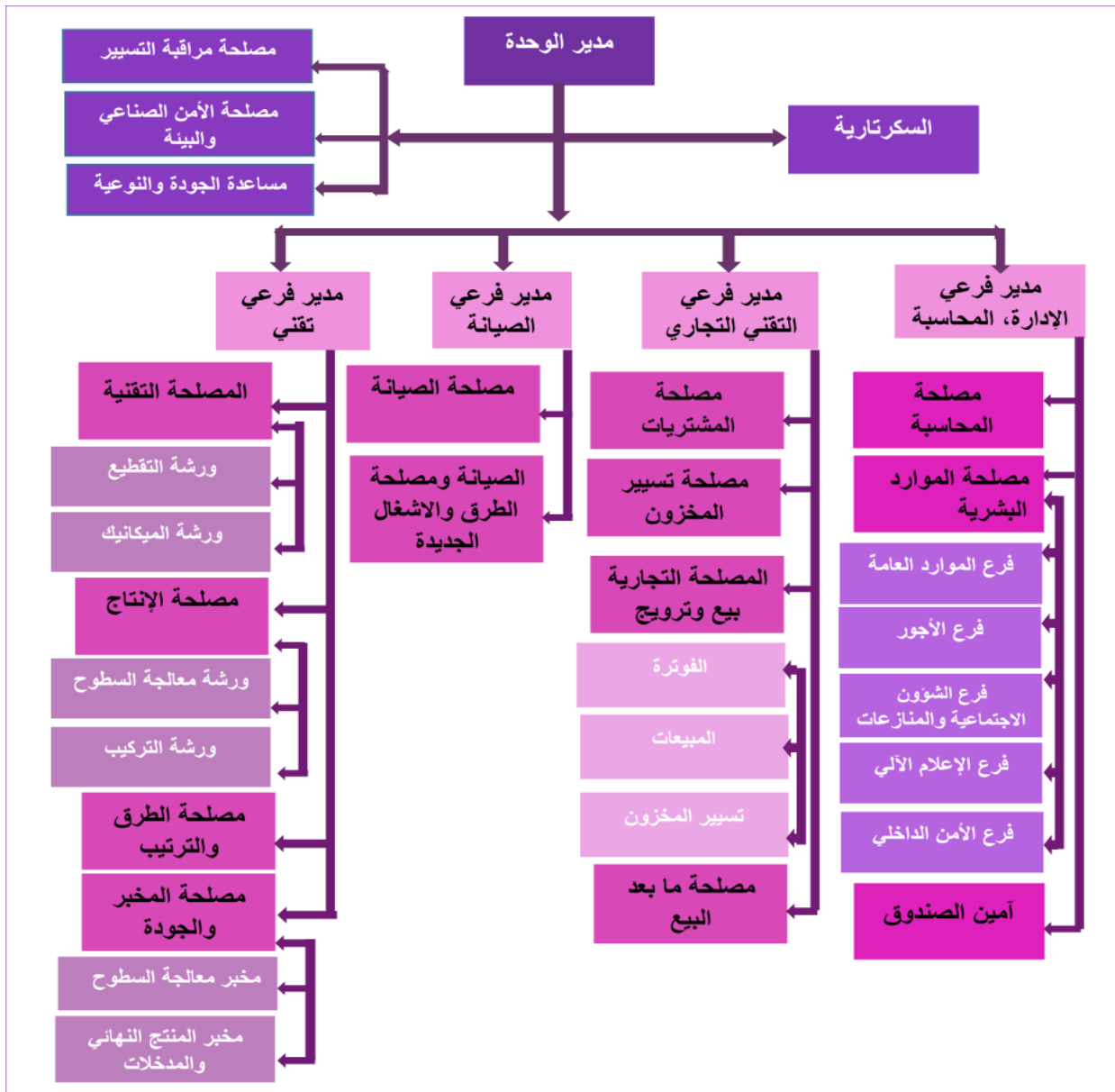
تتفرد وحدة فرجية بصناعة المدافئ المنزلية والمكيفات الهوائية وسخانات الماء على مستوى ولاية، وتلعب دورا اجتماعيا يتجلى من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة، وذلك بفتح مناصب شغل جديدة لاستيعاب أكبر عدد ممكن من شباب إضافة إلى هذا تسهر الوحدة باستمرار على تحسين الظروف الاجتماعية للعمال يقينا منها بأن تحسين الجانب الاجتماعي من شأنه تحسين مردودية الإنتاج والفعالية الاقتصادية وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة نذكر منها:

- تنظيم رحلات ترفيهية لأبناء العمال.
- توزيع الأرباح على العمال بمناسبة ميلاد الوحدة.
- تقديم مساعدات خيرية لفائدة الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوقين بالإضافة إلى المساعدات العادية للهيئات والمؤسسات الموجودة على التراب البلدي.
- إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسات الرياضية بالوحدة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية.

إن اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدور الكبير في التوافق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة، لذلك حرصت وحدة فرجية على تنظيم أنشطتها وتوزيع مهامها دون أن تهمل الجانب التنسيقي فيما بينها، وذلك ضمان لتقديم أفضل الخدمات لزبائن وبأرقى الوسائل وأقصر وقت، وذلك وفقا للهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة ومقابلة مع طبيبش صباح إطار مكلف بتسيير الموارد البشرية.

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة تتشكل وحدة فرجوبة من المديريات الآتية:

➤ مدير فرعي لإدارة المحاسبة والمالية.

➤ مدير فرعي تقني تجاري.

➤ مدير فرعي للصيانة.

➤ مدير فرعي تقني.

يتألف الوحدة مدير والذي يعتبر الركيزة الأساسية لها عن تسيير وتوجيه الإنتاج والتصنيع وله نائب يساعده ويشاركه في جميع مهامه، كما ينوب عنه أثناء غيابه. للمدير عدة مهام هي:

❖ المشاركة في اختيار الأهداف العامة للوحدة إذ يبحث بشكل دائم عن السبل التي تؤدي إلى تحسين وضعيتها
الوحدة وجعلها قادرة على المنافسة.

❖ مراقبة ومتابعة التنفيذ.

❖ تراس وعقد الاجتماعات.

❖ المصادقة على الوثائق المهمة.

❖ العمل على تسيير الإنتاج على أكمل وجه.

❖ توفير الوسائل المعنوية والبشرية لتسيير نشاط الوحدة.

للمدير سكرتيرة هي بمثابة اليد اليمنى له تتميز بعدة مواصفات هي: الدقة، السرية، قوة الذاكرة، تقوم بعدة مهام:

• استقبال البريد الوارد.

• تسليم البريد الصادر.

• استقبال المكالمات والفاكسات.

• كتابة النصوص والتقارير.

• تسجيل مواعيد المدير.

• حفظ الوثائق السرية.

• استقبال وتوجيه الزوار إلى مكتب المدير.

أولاً: المدير الفرعي للمحاسبة والمالية:

يشرف المدير الفرعي للمحاسبة والمالية على ثلاث مصالح وهي:

1- مصلحة الموارد البشرية: تسهر على تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية للعمال وتسيير الموارد البشرية لماله من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المسطرة وتتوفر على ثلاث مكاتب بالإضافة إلى الإشراف على فرع الحظيرة والأمن الداخلي.

1-1. المكتب الأول مخصص لرئيس المصلحة والذي يشرف على المهام التالية:

○ التسيير الحسن لإدارة العمال.

○ يراجع مختلف الوثائق التي تستخدمها المصلحة، ويصادق عليها إضافتها إلى أعمال أخرى.

1-2. مكتب ثاني خاص بمسؤول فرع الأجور والشؤون الاجتماعية والذي يعتبر كوسيط اجتماعي بين العمال وصندوق الضمان الاجتماعي حيث يهتم بكل الإجراءات التي تخص تأمين العمال من مختلف الأخطار التي قد يتعرض لها، إضافتها إلى ما يخص بالمنح العائلية والتعويضات كما يقوم بعملية معالجة الأجور الشهرية لكل عامل.

1-3. المكتب الثالث خاص بالمكلف بالدراسات تسيير الموارد البشرية حيث يهتم ب:

■ التسيير الحسن لإدارة العمال.

■ العطل المرضية، العطل السنوية.

■ إعداد التقارير الشهرية عن حركة العمال (العدد، تقسيمهم حسب الدوائر والمصالح، من حيث التصنيف....).

■ إعداد شهادات العمل.

■ إعداد عروض العمل بالتنسيق مع رئيس المصلحة والقيام بما يلي ذلك من مراحل التوضيح (تحرير عقود العمل، محضر التصيب، توجيه العمال الجدد.....).

■ أعداد التقرير الشهري للحضور والانصراف حيث تتوفر المؤسسة على نظام حديث يتمثل في جهاز كشف الحضور والانصراف ومن خلاله يتم التعرف على الغيابات وحساب التأخر لكل عامل.

■ تحيين مختلف السجلات الرسمية كالسجل المستخدمين وسجل العطل السنوية.

▪ ضمان وصول مختلف التعليمات إلى كافة العمال.

▪ تحرير العقوبات.

▪ أمر بمهمة بالإضافة إلى أعمال أخرى.

1-4. فرع الأمن الداخلي: يسهر على حماية محيط العمل ونظافة والمحافظة على أمن العمال ومراقبة مدى احترامهم لنظام العمل في الوحدة وكذا مراقبة وتوجيه كل من يدخل للوحدة (الزوار أو الزبائن).

1-5. الحاضرة: تتوفر على السيارات والشاحنات التي تستعمل في نقل المنتج وعمال الوحدة في مهمات خارج المؤسسة، بالإضافة إلى الرافعات الشوكية.

2. مصلحة المحاسبة:

المحاسبة علم يشمل مجموعة المبادئ والأسس التي تستعمل لتحليل وضبط العمليات المادية وهي وسيلة لمعرفة نتيجة أعمال المؤسسة اعتمادا على مستندات مبررة لها حيث أن هذه الأخيرة تقوم بتسجيل مختلف العمليات، ومراقبتها والتي تدور بين المصالح. لهذه المصلحة عدة وظائف هي:

▪ تمكن المؤسسة من معرفة دائنيها ومدينها، وتحديد وضعها المالي.

▪ المساهمة في معرفة وتحديد الرسوم والضرائب.

▪ تعتبر قاعدة لتحليل المالي إضافة إلى أن المصلحة تسجل كل العمليات الخاصة بالوحدة المتمثلة في:

▪ المشتريات ما بين الوحدات.

▪ المشتريات الداخلية والخارجية للوحدة.

▪ مراقبة المخزون ومختلف العمليات الحسابية.

3. مصلحة المالية:

هذه المصلحة تعمل تحت مكلف يشرف على الوضع المالي للوحدة، حيث أنه يستلم أموال كل المبيعات التي تتم داخل الوحدة، كما أنه على اتصال دائم مع مصلحة المحاسبة والتعامل مع البنوك والصندوق مثل BDL بفرجية و CPA بميلة.

ثانيا: مدير فرعي التقني التجاري:

تعمل هذه الدائرة تحت توجيه رئيس الدائرة، يتمحور عمل الدائر حول كل ماله علاقة بالتموين، التخزين، البيع.

1. مصلحة تسيير المخزون: تتكون من عدة مخازن:

✓ مخزون المواد الأولية.

✓ مخزون عتاد الحظيرة.

✓ مخزون التجهيزات أو المعدات.

✓ مخزون قطع الغيار.

✓ مخزون المواد الكيميائية.

تشرف هذه المصلحة على تسيير المخزون بالتعامل مع مصالح المؤسسة وذلك بتزويدهم بمختلف الموارد المتنوعة وتحرير السندات.... الخ

1-1. التموين: من مهامها ما يلي:

✓ تسيير الملفات الخاصة باستيراد السلع.

✓ احظار ملفات الموردين الداخليين وخارجيين وتسجيل المعاملات.

✓ اتخاذ القرارات بشأن تموين المخزون.

2. المصلحة التجارية:

لهذه المصلحة أهمية كبيرة في تطوير الإنتاج وتحسين جودته وازدهار المؤسسة. بالإضافة إلى تسويقه وتتوفر على ثلاث فروع هي: فرع المبيعات، مخزون المنتج النهائي، فرع خدمات ما بعد البيع.

ثالثا: مدير فرعي الصيانة:

تعمل على:

➤ الصيانة الوقائية للعتاد.

➤ المعاينة بانتظام واستمرار.

➤ التبديل المنتظم للقطاع.

➤ أشغال التصليح بالنسبة الذي يحدث به خلل وبالإمكان تصليحه.

رابعاً: مدير فرعي تقني:

تابعة هذه المصلحة إلى الدائرة التقنية وتقوم بالمهام التالية:

✓ المشاركة في التنمية الاقتصادية.

✓ مراقبة المنتوجات التامة تقنياً.

✓ مراقبة المنتوجات وتحليل النتائج، والإعلان عن أي عطب موجود وذلك باختيارات دقيقة.

المطلب الثالث: أنشطة ومنتجات مؤسسة سوناريك وحدة فرجية.

تعد أنشطة المؤسسة ومنتجاتها من أهم الجوانب التي تبرز طبيعة عملها ومجال نشاطها الاقتصادي، إذ تعكس مختلف العمليات التي تقوم بها من أجل تلبية احتياجات السوق.

ومن هذا المنطلق، تسعى مؤسسة سوناريك وحدة فرجية إلى تقديم مجموعة من المنتجات والخدمات من خلال استغلال إمكانياتها البشرية والمادية. وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى أهم الأنشطة التي تمارسها المؤسسة، إضافة إلى التعريف بأبرز المنتجات التي تقوم بإنتاجها أو تسويقها.

أولاً: أنشطة الوحدة.

1. العمليات التحويلية الممارسة داخل ورشة عمل المؤسسة:

نظراً لطبيعة المؤسسة الاقتصادية فهي تقوم بتحويل المواد الأولية المختلفة إلى منتجات تامة الصنع عبر ورشاتها الأربعة المتمثلة في:

❖ **الورشة الأولى ورشة التقطيع:** في هذه الورشة تتم العملية الأولية بإدخال المواد الأولية إلى الورشة المتمثلة في الحديد الذي يتم تقطيعه إلى صفائح حديدية مختلفة الأحجام والأشكال حسب مقاسات الجهاز المراد تصنيعه.

❖ **الورشة الثانية ورشة الميكانيك والتلحيم:** في هذه الورشة يتم تلحيم القطع (الصفائح الحديدية) التي تم تقطيعها في الورشة الأولى قبل عملية طبعها ويتم طلائها بالزيت من أجل المساعدة على تمدد الحديد

وتجنب تلافيها ومن ثم طبع تلك الصفائح الحديدية وتصميم أشكال مختلفة لصناعة المنتجات المطلوبة لتحويلها للورشة التي بعدها.

❖ **الورشة الثالثة ورشة الطلاء:** هنا في هذه الورشة أول عملية عند إدخال الأشكال من الورشة السابقة هو التخلص من الزيت والمواد المتبقية بالقوالب بغطسها في المواد الكيماوية وتتم العملية أوتوماتيكيا عن طريق آلة خاصة وبعدها يتم طلائها بطلاء خاص (المينا) ثم يتم إدخالها إلى الفرن من أجل الكي في درجة حرارة تصل إلى 800 درجة واكتساب هذه القوالب متانة ومقاومة للحرارة.

❖ **الورشة الرابعة ورشة التركيب:** يتم فيها تجميع القطع المصنعة في الورشات السابقة الذكر بالإضافة إلى قطع جاهزة تم شرائها من أماكن أخرى وتركيب كل القطع مع بعضها البعض للحصول على منتجات تامة الصنع.

وأخيرا تتم عملية التغليف ووضع شعار المؤسسة على المنتجات وإدخالها إلى المخزن من أجل التوزيع.

2. الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة:

ككل المؤسسات فإن مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة تقدم خدمات مختلفة تتمثل في خدمة البيع، البيع بالتقسيط، خدمة التوصيل.

• **خدمة البيع:** يتم تصنيف خدمات البيع على أساس السعر وتنقسم إلى:

— خدمة البيع بالجملة (يجب أن تتوفر فيه سجل التجاري للبيع بالجملة).

— خدمة البيع بنصف الجملة (للأشخاص الذين يشترون بمبلغ يفوق 500000 دينار).

— خدمة البيع بالتجزئة (لعامة الناس).

• **خدمة البيع بالتقسيط:** يتم التعامل بها على أساس شروط تفرضها المؤسسة كتوفر الشخص عل دخل ثابت شهريا (ثبات الدخل) مع دفع صكوك بعدد الدفعات الباقية لسعر المنتج.

الدفعات تكون خلال 6 أشهر بأقساط متساوية ودفع القسط كل شهر وتحديد قيمة الدفعات في العقد بالتساوي.

• **خدمة التوصيل:** تضمن المؤسسة لزبائنها خدمة توصيل المنتجات وذلك لتوفر المؤسسة على شاحنات تساعد في عملية التواصل وهذه الخدمات تكون بالمعاملين بالجملة ونصف الجملة.

ثانيا: المنتجات المقدمة من طرف مؤسسة سوناريك وحدة فرجيو.

تقدم وحدة فرجيو منتجات مختلفة تتناسب مع نشاطها الصناعي، فهناك منتجات يتم صناعتها داخل الوحدة ومنتجات أخرى تقوم بجليها من الوحدات الأخرى من مجموعتها وتباع في الوحدة وهي عبارة عن منتجات تامة الصنع، وعليه فالمنتجات التي يتم صناعتها داخل الوحدة هي:

❖ **مدفأة غاز طبيعي:** والتي توجد فيها ثلاثة أنواع وهي:

✓ مدفأة غاز طبيعي نيو وارم RGN NEW WARM: (غير مزودة بمضاد لرجوع).

✓ مدفأة غاز طبيعي مزودة بنظام مضاد للرجوع KIT ANTI REFOULEUR: هذه المدفأة مزودة بنظام مضاد لرجوع الغازات المحترقة ففي حالة وجود صعوبة في تصريف هذه الغازات لأي سبب كان سواء لامتداد المدخل أو إي سبب آخر يقوم هذا الجهاز بقطع توريد الغاز إلى المدفأة وبالتالي إطفائها تلقائيا.

✓ مدفأة مازوت POELE A MAZOUT: من مميزات سعتها خزنها 10 لتر، سعتها الحرارية 6500 كيلو حريرة في الساعة، مستوى طقتها 6 وتزن 27 كيلو غرام.

✓ مدفأة غاز طبيعي كونفور RGN CONFORT: (تنتج حسب الطلب).

✓ مرجل منزلي مثبت على الحائط CHAUDIERE.

أما بالنسبة للمنتجات التي يتم جلبها من الوحدات الأخرى هي:

○ فرن CUISINIERE: بأنواعها المختلفة وخصائصها المتميزة والتي منها ذات الحجم الكبير وحجم الصغير.

○ شفاط مطبخ HOTTES DE CUISINE.

○ مكيف هوائي CLMA TISEUR.

○ فرن كهربائي لتسخين.

بالإضافة إلى المنتجات السابقة الذكر تعرض المؤسسة جهاز تلفاز للبيع مع المنتجات الأخرى والذي تم جلبه من مؤسسة أخرى من مجموعتها التابعة لها في الجزائر.

ويمثل الجدول التالي تطور عدد المبيعات من المنتجات خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2021 إلى 2025.

الجدول (03): تطور إجمالي عدد المبيعات خلال الفترة الممتدة من 2021 إلى 2021.

السنوات.	2021	2022	2023	2024	2025
إجمالي عدد المبيعات.	21552	17528	16896	16953	17278

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة الموجودة في قائمة الملحقات

يبين الجدول تطور إجمالي عدد المبيعات خلال الفترة الممتدة من 2021 إلى 2025. ومن خلا المعطيات المسجلة نلاحظ أن المبيعات عرفت نوعا من الاستقرار النسبي خلال هذه الفترة، حيث بقيت الأرقام متقاربة رغم بعض التغيرات الطفيفة من إلى أخرى.

فقد سجلت المؤسسة في سنة 2021 إجمالي مبيعات قدره 21552، ثم انخفض العدد في سنة 2022 إلى 17528. وبعد ذلك استقرت المبيعات في مستوى متقارب خلال السنوات اللاحقة. حيث بلغت 16896 سنة 2023 و 16953 سنة 2024، لترتفع قليلا في سنة 2025 إلى 17278.

وتشير هذه المعطيات إلى أن المؤسسة تمكنت من الحفاظ على مستوى مقبول من المبيعات خلال السنوات الأخيرة، حيث بقيت الأرقام ضمن نطاق متقارب دون تغيرات كبيرة، وهو ما يعكس استقرار نشاطها التجاري وقدرتها على الاستمرار في تلبية طلب السوق رغم التغيرات التي قد تطرأ على البيئة الاقتصادية.

من خلال هذا المبحث تم التطرق إلى تقديم عام لمؤسسة **سوناريك وحدة فرجية**، حيث تم التعريف بالمؤسسة ونشأتها وموقعها الجغرافي، إضافة إلى إبراز هيكلها التنظيمي، وكذا أهم الأنشطة والمنتجات التي تقدمها.

ويساهم هذا العرض في إعطاء صورة واضحة عن طبيعة عمل المؤسسة ودورها في المجال الاقتصادي. والتي تصلح كمجال تطبيقي لدراسة تأثير أبعاد التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات.

يتضمن هذا المبحث وصفا لتصميم الدراسة الميدانية، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات وخطوات التأكيد على صدق وثبات أداة الدراسة، وشرح مفصل حول منهجية تحليل البيانات حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الاستبانة، والتي صممت بهدف جمع معلومات عن أبعاد التمكين الإداري وأثرها على الرضا الوظيفي لدى موظفين مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوه ليتم لاحقا تبويبها وتحليلها وتفسيرها واستخلاص بعض النتائج وتقديم التوصيات في ضوء ذلك.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

يتضمن هذا المطلب عرضا مفصلا عن مجتمع وعينة الدراسة، من خلال تحديد وتعريف كل من مجتمع وعينة الدراسة، وتحديد أسباب اختيارهما كمجال ميداني للدراسة، ضمن دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوه.

أولاً: مجتمع الدراسة.

يعرف مجتمع الدراسة على أنه مجموعة من وحدات البحث التي نريد الحصول على بيانات منها وعنها وبعبارة أخرى هي عبارة عن جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث. أو بعبارة أخرى مجتمع الدراسة هو المجموعة الكاملة من الأفراد أو العناصر التي يتم اختيار عينة منها لإجراء دراسة معينة يتم تحديد مجتمع الدراسة بناء على المعايير والشروط الخاصة بموضوع البحث، وذلك لضمان أن تكون النتائج المستخلصة من العينة قابلة للتعميم على المجتمع بأكمله. في هذا البحث، يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوه حيث بلغ عددهم في جانفي 2026 (239)، حيث يتم التركيز على آرائهم وسلوكياتهم فيما يتعلق بتأثير أبعاد التمكين الإداري على رضاهم.

ثانياً: عينة الدراسة.

عينة الدراسة على أنه مجموعة فرعية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها وفقا لمعايير محددة لتمثيل المجتمع بشكل دقيق. تهدف عينة البحث إلى توفير البيانات والمعلومات الضرورية لإجراء التحليلات والاستنتاجات. يتم اختيار العينة بطريقة تضمن التنوع والشمولية قدر الإمكان، وذلك لتحقيق نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق.

وعليه، العينة الإحصائية فهي جزء من مجتمع الدراسة تؤخذ بطريق معينة بحيث تكون ممثلة تمثيلاً صحيحاً للمجتمع بقصد التعرف على خصائص هذا المجتمع، ونظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد المجتمع فقد تم استخدام أسلوب العينة، بطريقة العينة القصدية، تم توزيع الاستبيان على عدد كبير من موظفين. وتتكون عينة الدراسة من الذين تم طلب آرائهم حول الموضوع بواسطة الاستبيان في الفترة من 28 فيفري 2026 إلى غاية 15 أفريل 2026. حيث تم إعداد وتوزيع الاستبيانات على العينة ورقياً وذلك من خلال توزيعه يدوياً. ليكون عدد مفردات العينة التي تم إختيارها عشوائياً 100 موظف، حيث تم توزيع 100 استبانة على أفراد العينة، غير أنه لم يتم استرجاع استبانتين، كما تم إقصاء 3 استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبهذا بلغ العدد النهائي للاستبانات الصالحة للدراسة 95 استبانة، وهو ما يمثل حجم العينة المعتمدة في التحليل.

ثالثاً: أسباب اختيار مجتمع وعينة الدراسة.

تم اختيار مجتمع وعينة الدراسة بناء على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، حيث تمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة سوناريك وحدة فرجية، بينما تم اختيار عينة ميسرة من العمال قصد تطبيق الدراسة الميدانية. ويعود هذا الاختيار إلى جملة من الاعتبارات نوجزها فيما يلي:

1- طبيعة موضوع ومتغيرات الدراسة:

وتتمثل في:

• ملءمة مجتمع الدراسة:

يعد عمال مؤسسة سوناريك وحدة فرجية المجتمع الأنسب لإجراء هذه الدراسة، وذلك لارتباطهم المباشر بموضوع التمكين الإداري وممارساته داخل المؤسسة، كما أنهم الأكثر قدرة على تقييم مستوى الرضا الوظيفي لديهم، مما يجعل اختيارهم مناسباً لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج تعكس واقع المؤسسة.

• تنوع خصائص المجتمع:

يتميز مجتمع الدراسة بتنوع في الخصائص المهنية والشخصية مثل المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، وطبيعة المناصب الوظيفية، مما يساهم في إعطاء صورة أكثر شمولية عن واقع التمكين الإداري والرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

2- الاعتبارات العملية والعلمية لاختيار عينة الدراسة: وتتمثل في:

• حجم العينة:

تم اختيار عينة ميسرة من عمال المؤسسة بحجم مناسب يسمح بالحصول على نتائج ذات دلالة علمية، وفي الوقت نفسه يتماشى مع الإمكانيات المتاحة للطلّاب.

• تمثيلية العينة:

حرص الباحثان على أن تضم العينة أفراداً من مختلف الأقسام والمناصب داخل المؤسسة، بما يساهم في تمثيل مجتمع الدراسة بشكل مقبول ويعكس آراء مختلف فئاته.

3- سهولة وإمكانية الحصول على البيانات من أفراد العينة:

تتمثل في:

• سهولة الوصول إلى أفراد العينة:

يسهل وجود الدراسة داخل مؤسسة سوناريك وحدة فرجية وعملية الوصول إلى العمال وتوزيع الاستبيانات عليهم وجمع البيانات اللازمة في وقت مناسب.

• استعداد أفراد العينة للمشاركة:

أبدى عدد من العمال استعدادهم للمشاركة في الدراسة والإجابة عن أسئلة الاستبيان، مما ساعد على تسهيل جميع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

4- الإمكانيات المتاحة والوقت المحدد لإنجاز الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بما يتلاءم مع الإمكانيات المادية والوقت المتاح للباحثين، حيث يسمح ذلك بجمع البيانات وتحليلها في إطار الفترة الزمنية المحددة لإنجاز هذا البحث.

المطلب الثاني: أدوات جمع بيانات الدراسة.

يتضمن هذا المطلب عرضاً مفصلاً عن أدوات جمع البيانات التي تقوم عليها الدراسة الميدانية، من خلال تحديد مصادر جمع البيانات، ومكونات وتقسيمات أداة الدراسة، وكذا تقييم أداة الدراسة للتأكد من صلاحيتها لتحقيق الأهداف المنشودة منها.

أولاً: مصادر جمع بيانات الدراسة.

تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية:

وذلك بالبحث في الجانب التطبيقي (دراسة استطلاعية) من خلال توزيع استبيانات على عينة الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها بواسطة برنامج (28) Spss الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2- البيانات الثانوية:

وذلك بالبحث في الكتب والمقالات والمنشورات والمواقع الإلكترونية الخاصة بالموضوع قيد الدراسة، لإعطاء نظرة أكثر وضوحاً عن خصوصية متغيرات الدراسة، واعتماداً على الفرضيات المختلفة تم تحديد أسئلة الاستبيان وعباراته بحيث يتحقق أهداف الدراسة ويختبر فرضياتها.

ثانياً: مكونات أداة الدراسة.

تم الاعتماد في جميع البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة على تصميم استمارة حول أثر أبعاد التمكين الإداري على رضا موظفين مؤسسة سوناريك وحدة فرجيو، وقد تم تصميم الاستبيان بعد مراجعة الكتب والدراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتحليل واقع متغيرات الدراسة نظرياً محلاً لدراسة. حيث تكون الاستبيان من قسمين:

1- القسم الأول:

يحتوي هذا القسم على المتغيرات الديموغرافية (المعلومات الشخصية والوظيفية) لأفراد عينة الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في العمل... إلخ)

2- قسم الثاني:

هذا القسم متعلق بمتغيرات الدراسة الأساسية (المتغير المستقل: أبعاد التمكين الإداري، المتغير التابع: الرضا الوظيفي). حيث تم تقسيم عبارات الاستبيان في هذا القسم إلى محورين والتي تعبر عن الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة. بحيث تشكل الإجابات المحصلة منها صحة الفرض من عدمه وبالتالي الاستدلال الإحصائي حول الموضوع، وقد ضم هذا القسم (28) عبارة موزعة على محورين. والجدول الموالي يوضح محاور وأبعاد القسم الثاني من الاستبيان وعدد عبارات كل بعد:

الجدول (04) محاور وأبعاد القسم الثاني من الاستبيان.

المحور	الأبعاد	مجال العبارات
محور المتغير المستقل: أبعاد التمكين الإداري	تفويض السلطة والمسؤولية	04 - 01
	التواصل	08 - 05
	التحفيز	12 - 09
	التدريب	16 - 13
	العمل الجماعي	20 - 17
محور المتغير التابع: الرضا الوظيفي		28 - 21
المجموع		28

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وقد تم تطبيق مجموعة من الارتباطات الإحصائية للدلالة على المتغيرات الفرعية لمحور المتغير المستقل، والممثلة في أبعاد التمكين الإداري الخمسة (تفويض السلطة والمسؤولية، التواصل، التحفيز، التدريب، العمل الجماعي). مع المتغير التابع والممثل في الرضا الوظيفي، بحيث يمكن فيما بعد التقييم والتحليل لمعرفة العناصر الأكثر تأثيرا في العلاقة من غيرها، ومن ثم اختيار مدى تعميم النتائج لتطوير مجموعة من الاقتراحات، من أجل محاولة تجاوز إدراك أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، والتي من شأنها تعزيز أبعاد التمكين الإداري لكسب رضا الموظفين مستقبلا.

ثالثاً: تقييم أدوات جمع بيانات الدراسة.

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات، وذلك على النحو التالي:

1- اختبار صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة قدرتها على قياس ما صممت من أجله، حيث تم التأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

1-1- اختبار صدق محتوى أداة الدراسة: بعد الانتهاء من إعداد الصياغة الأولية للاستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المختصين والبالغ عددهم (03 أساتذة)، لإبداء آرائهم حول عبارات الاستبيان فيما إذا كان صالحاً أو غير صالح، ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وبنائها اللغوي، وأي اقتراحات أو تعديلات يراها المحكم مناسبة لتحقيق هدف الدراسة، وبعد استرجاع الاستبيان تم الوقوف على مختلف التعديلات والمقترحات من طرف المحكمين، ومن ثم تم إعادة صياغة الاستبيان في ضوء في صورة النهائية وبعدها تم توزيعه على عينة الدراسة.¹

1-2- اختبار صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: بعد التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة، تم الانتقال إلى التأكد من صدق الاتساق الداخلي والذي يقيس مدى الارتباط الداخلي لعباراتها، ومدى انتماء كل عبارة للبعد الذي تقع فيه. ولمعرفة مدى وجود التجانس الداخلي بين إجابات أفراد العينة حول عبارات أبعاد الاستبيان، تم الاعتماد على معامل الارتباط "بيرسون Pearson" ومستوى الدلالة "sig" وقد جاءت النتائج كما يلي:

¹ ينظر الملحق رقم 02.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور التمكين الإداري:

جاءت نتائج الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور التمكين الإداري

البعد	الرقم	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (Sig)
تفويض السلطة والمسؤولية	01	0.878**	0.000
	02	0.720**	0.000
	03	0.693**	0.000
	04	0.827**	0.000
التواصل	05	0.851**	0.000
	06	0.675**	0.000
	07	0.633**	0.000
	08	0.799**	0.000
التحفيز	09	0.861**	0.000
	10	0.758**	0.000
	11	0.706**	0.000
	12	0.851**	0.000
التدريب	13	0.875**	0.000
	14	0.638**	0.000
	15	0.643**	0.000
	16	0.836**	0.000
العمل الجماعي	17	0.887**	0.000
	18	0.586**	0.000
	19	0.430**	0.000
	20	0.831**	0.000

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أبعاد محور التمكين الإداري والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (0.430) للعبارة رقم (19) عند مستوى الدلالة (0.01)، و(887.0) للعبارة رقم (17) عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يثبت قوة الارتباط الداخلي لهذه العبارات وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الرضا الوظيفي:

جاءت نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الرضا الوظيفي

الرقم	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (Sig)
21	0.898**	0.000
22	0.640**	0.000
23	0.587**	0.000
24	0.544**	0.000
25	0.557**	0.000
26	0.475**	0.000
27	0.492**	0.000
28	0.859**	0.000

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (475.0) للعبارة رقم (26) عند مستوى الدلالة (0.01) و (0.898) للعبارة رقم (21) عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يثبت قوة الارتباط الداخلي لهذه العبارات، وهذا يعني أن الفقرات (العبارات) صادقة لما وضعت لقياسه.

2- الصدق البنائي لأداة الدراسة:

يُعد الصدق البنائي من أهم مؤشرات صدق الأداة، ويهدف إلى التحقق من مدى اتساق أبعاد المحور مع الدرجة الكلية له. حيث تم الاعتماد على معاملات الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري والدرجة الكلية للمحور. ويُستخدم هذا الأسلوب للتأكد من مدى تجانس الأبعاد وقدرتها على قياس التمكين الإداري بدقة.

الجدول رقم (07): الصدق البنائي لأبعاد محور التمكين الإداري

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
01 تفويض السلطة والمسؤولية	0.821**	0.000
02 التواصل	0.658**	0.000
03 التحفيز	0.547**	0.000
04 التدريب	0.542**	0.000
05 العمل الجماعي	0.800**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين أبعاد محور التمكين الإداري والدرجة الكلية للمحور تراوحت ما بين (0.542) لبعد التدريب و(0.821) لبعد تفويض السلطة والمسؤولية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين الأبعاد وصلاحياتها لقياس التمكين الإداري.

3- اختبار الثبات لأداة الدراسة

يشير مفهوم ثبات أداة الدراسة إلى أن الأداة تعطي نفس النتائج أو نتائج متقاربة إذا طبقت أكثر من مرة على نفس العينة وفي ظروف مماثلة، بحيث هناك عدة طرق للتحقق من ثبات أداة القياس، اخترنا من بينها "آلفا كرونباخ Alpha Crombach"، أين قمنا بحساب "معامل ثبات آلفا كرونباخ Alpha Crombach" لأبعاد ومحاور الدراسة بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للأداة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "آلفا كرونباخ" Alpha Crombac

محاور الدراسة	أبعاد الدراسة	رقم العبارات	معامل ثبات آلفا كرونباخ	جودة القياس
أبعاد التمكين الإداري	تفويض السلطة والمسؤولية	04-01	0.850	ممتاز
	التواصل	08-05	0.811	ممتاز
	التحفيز	12-09	0.860	ممتاز
	التدريب	16-13	0.823	ممتاز
	العمل الجماعي	20-17	0.779	جيد
محور التمكين الإداري		20-01	0.944	ممتاز
محور الرضا الوظيفي		28-21	0.870	جيد
الثبات الكلي		28-01	0.952	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

نلاحظ من الجدول رقم (08) أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة قد انحصرت ما بين (77.9% و 94.4%) بدرجة ثبات (من جيدة إلى ممتازة)، كما أن درجة الثبات الكلي هي الأخرى ممتازة حيث بلغت (95.2%)، مما يدل على أن هذه الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة، وبالتالي هو جيد ومقبول إحصائياً للتحليل والدراسة.

المطلب الثالث: منهجية تحليل بيانات الدراسة.

المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يحاول وصف وتقييم أثر أبعاد التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى عينة من موظفين مؤسسة سوناريك وحدة فرجية، بالاعتماد على دراسة استطلاعية بواسطة استبيان، صمم بهدف جمع معلومات عن مدى أثر ابعاد التمكين الإداري، بالإضافة إلى محاولة جمع معلومات عن الرضا الوظيفي ضمن هذا المفهوم، وفق مؤشرات يمكن أن يبدي فيها الموظفين وجهة نظره حول رضاهم حول درجة تطبيق التمكين الإداري داخل المؤسسة، حيث تم تبويب الاستبيانات وتحليلها وتفسيرها واستخلاص نتائجها وتقديم الاقتراحات في ضوء ذلك. بحيث سنتطرق فيما يلي لتفصيل أكثر حول منهجية تحليل البيانات.

أولاً: نموذج تحليل بيانات الدراسة.

انطلاقاً من الجانب النظري للدراسة والدراسات السابقة، ثم اعتماد متغيرين أساسيين لبناء نموذج الدراسة وهما: المتغير المستقل المتمثل في التمكين الإداري، والمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى مجموعة من البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والتي يجب أن تعرف عن أفراد العينة لتحليل خصائصها:

1- المتغيرات المستقلة: والتي تتمثل في الأبعاد التي تعبر عن مفهوم التمكين الإداري والتي استعملت في الدراسة 20 عبارة، مرقمة من 1 إلى 20. موزعة كما يلي على الأبعاد التالية:

ـ **البعد الأول:** يخص تفويض السلطة والمسؤولية وهو يضم 4 عبارات، مرقمة من 1 إلى 4.

ـ **البعد الثاني:** يخص التواصل وهو يضم 4 عبارات، مرقمة من 5 إلى 8.

ـ **البعد الثالث:** يخص التحفيز وهو يضم 4 عبارات، مرقمة من 9 إلى 12.

ـ **البعد الرابع:** يخص التدريب وهو يضم 4 عبارات، مرقمة من 13 إلى 16.

ـ **البعد الخامس:** يخص العمل الجماعي وهو يضم 4 عبارات، مرقمة من 17 إلى 20.

وقد اخترت الدراسة الحالية جميع هذه المتغيرات التي - في اعتقاد الطالبتين - أساسية في التعبير عن المفهوم الشامل والدقيق للتمكين الإداري داخل المؤسسة الاقتصادية، فلاعن إمكانية توفير المعلومات حول مختلف أبعاده لدى العاملين.

2- المتغير التابع: ويتمثل المتغير التابع في الرضا الوظيفي والذي يشمل 8 عبارات، المرقمة من 21 إلى 28.

ثانياً: أساليب تحليل بيانات الدراسة.

للإجابة على التساؤلات الدراسة واختبار فرضيات وفق النموذج السابق، فقد تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي التحليلي باستخدام برنامج Spss28 لمعالجة كل البيانات والأجزاء المتضمنة للاستبيان وتحليل واستخلاص النتائج منها، كما تم الاستعانة ببرنامج (EXCEL) لمعالجة البيانات وترجمتها إلى رسوم وأشكال بيانية. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية نوجزها فيما يلي:

1- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لوصف عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم، وتحديد الاستجابة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة التي يتضمنها الاستبيان.

2- معامل الارتباط بيرسون (R): يقيس مدى الاتساق الداخلي للعبارات لمعرفة صدق أداة الدراسة، ولتحديد العلاقة بين التمكين الإداري وأبعاده.

3- معامل التحديد (R^2): يقيس هذا المعامل مدى مساهمة المتغير المستقل المتغير التابع، ويبين النسبة التي يساهم بها المتغير المستقل في المتغير التابع، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر. في حين تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى.

4- معامل ألفا كرونباخ: يقيس ويحدد معامل ثبات أداة الدراسة.

5- المتوسطات الحسابية: يعتبر المتوسط الحسابي من بين أهم متوسطات النزعة المركزية استخداماً وشيوعاً في الإحصاء وهو مركز التوازن لأي ظاهرة، حيث تم استخدامه لترتيب العبارات حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

6- الانحرافات المعيارية: يعكس الانحراف المعياري الجذر التربيعي للتباين، وهو من المقاييس الإحصائية لتشتت والتي تعبر عن مدى تشتت القيم عين وسطها الحسابي.

7- معامل الانحدار البسيط: وهو نموذج يبين كيف يؤثر المتغير المستقل بأبعاده في المتغير التابع، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو رفضها.

8- تحليل التباين الأحادي واختبار (فا): لاختبار الفرق بين أكثر من متوسطين

ثالثاً: مقاييس الدراسة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale) والذي غالبا ما يستخدم لمعرفة اتجاهات المبحوثين حول ظاهرة ما، وقد تم استخدام هذا المقياس لسهولة إعطاء معلومات دقيقة تفصيلية عن واقع متغيرات الدراسة، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (09): درجات مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale).

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
(01)	(02)	(03)	(04)	(05)

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتم تحديد المقياس المعتمد في تقييم اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة وتحليل البيانات (تحديد قيم المتوسط الحسابي) من خلال إيجاد طول المدى، ثم قسمة المدى على عدد الفئات. وبعد ذلك تحديد المجال وإضافته إلى الحد الأدنى للمقياس (01) وهكذا دوليك إلى الحد إلى الحد الأعلى للمقياس (05)، بحيث:

$$\text{طول المدى} = \text{درجة الفئة الأعلى} - \text{درجة الفئة الأدنى} = 5 - 1 = 4.$$

$$\text{المجال} = \text{طول المدى} / \text{عدد الفئات} = 5 / 4 = 1,25.$$

ومن ثم يمكن تحديد مجالات تقييم الوسط الحسابي على النحو الذي يوضحه الجدول أدناه.

الجدول (10): تقسيم درجات الموافقة على عبارات الاستبيان.

مجال الموافقة.	مقياس ليكرت الخماسي.	درجة التقدير.
من 1 إلى 1,80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
من 1,81 إلى 2,60	غير موافق	منخفض
من 2,61 إلى 3,40	محايد	متوسط
من 3,41 إلى 4,20	موافق	مرتفع
من 4,21 إلى 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على توجيهات الأستاذ المشرف.

ولقياس الارتباط ومعرفة قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون، حيث تم أخذ المعايير التالية للقياس والموضحة في الجدول كما يلي:

الجدول (11): درجات قياس الارتباط.

قيمة معامل الارتباط	المعني
+1	ارتباط طردي تام
من 0,70 إلى 0,99	ارتباط طردي قوي
من 0,50 إلى 0,69	ارتباط طردي متوسط
من 0,01 إلى 0,49	ارتباط طردي ضعيف
0	لا يوجد ارتباط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على توجيهات الأستاذ المشرف.

ملاحظة: النتيجة تحمل إشارة (+) موجبة، أو إشارة (-) سالبة، هذه الإشارة ماهي إلا تعبير عن الاتجاه لتلك العلاقة، أما الرقم فهو تعبير عن قوة العلاقة.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها.

جاء هذا المبحث كمحاولة لعرض النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية، ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وإشكالياتها، وذلك بالاعتماد على مخرجات المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، كما يهدف إلى تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تدعم موضوع الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

يتناول هذا المطلب عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان، وذلك من خلال دراسة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، ثم تحليل إجاباتهم حول متغيرات الدراسة، بما يسمح بتكوين تصور واضح حول واقع التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

للتعرف على الخصائص والسمات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة تم توزيعها حسب متغير (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الوظيفة، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في العمل، العمل في مؤسسة أخرى قبل الالتحاق بمؤسسة سوناريك).

1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

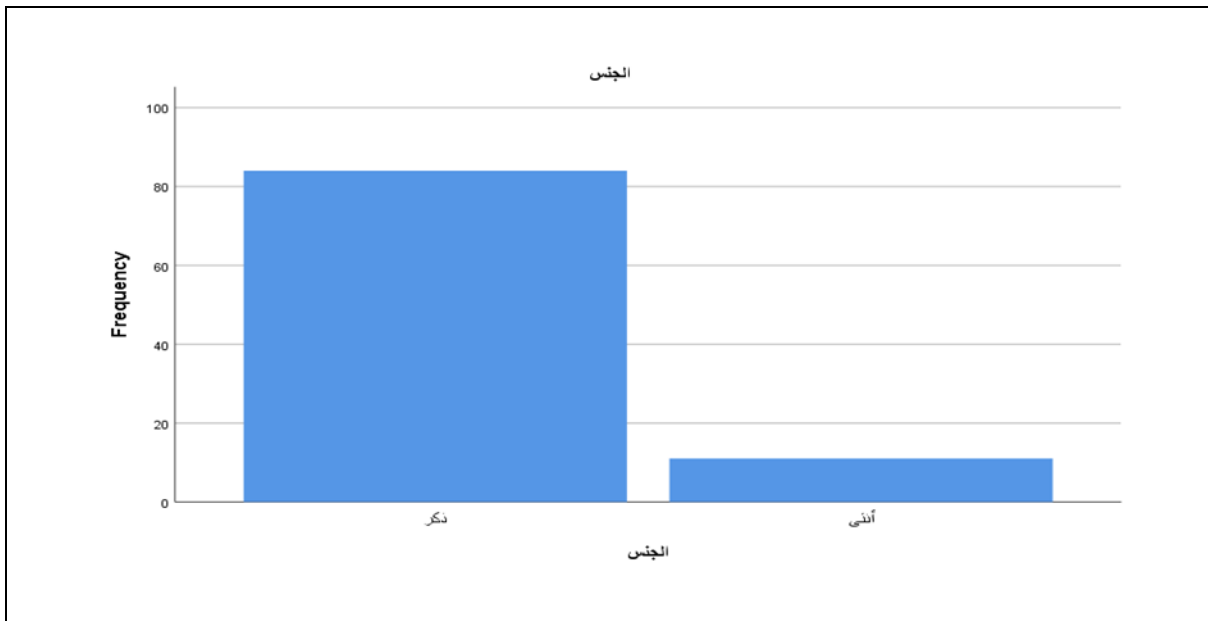
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول في الشكل التالي:

الجدول (12) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	84	88.4
أنثى	11	11.6
المجموع	95	100

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss 28

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



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

يبين الشكل رقم (06) والجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث تشكل نسبة الذكور 88.4% من إجمالي العينة مقابل 11.6% للإناث.

ويعكس هذا التوزيع طبيعة نشاط المؤسسة التي يغلب عليها الطابع الميداني والتقني، مما يفسر ارتفاع نسبة الذكور مقارنة بالإناث، كما يدل على أن العينة تعكس بدرجة معتبرة التركيبة البشرية الفعلية داخل المؤسسة، وهو ما يدعم موثوقية نتائج الدراسة.

2- توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

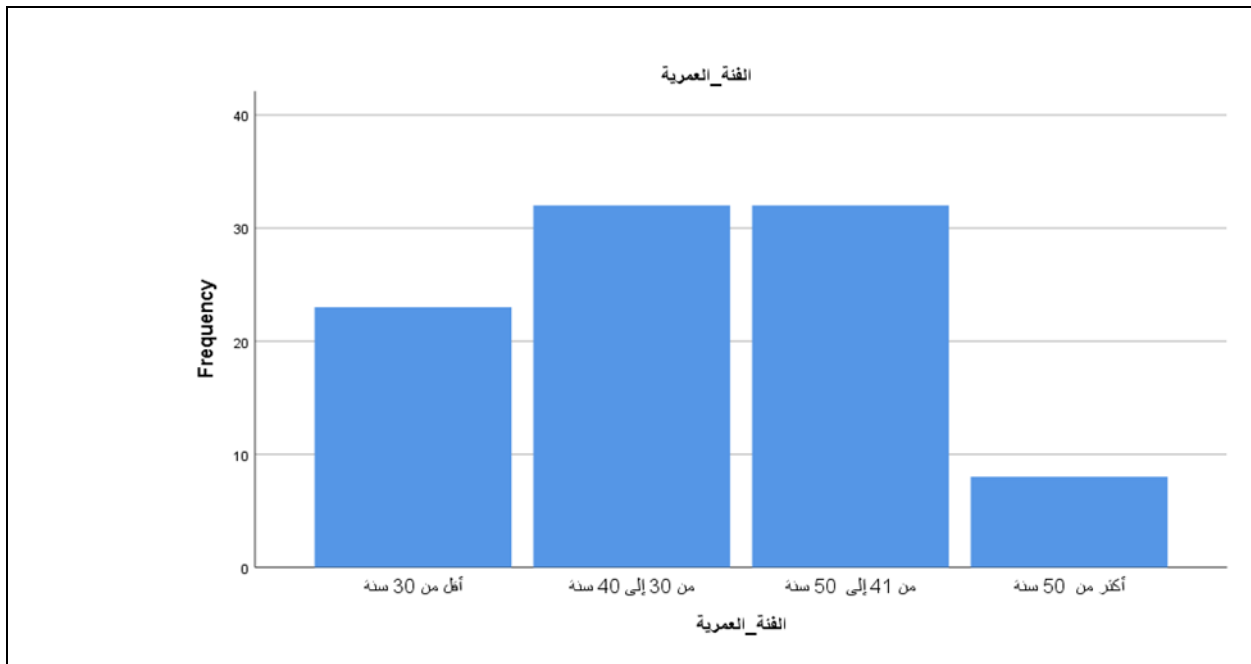
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية كما هو مبين في الجدول و في الشكل التالي:

الجدول (13) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	23	24.2
من 30 إلى 40 سنة	32	33.7
من 41 إلى 50 سنة	32	33.7
أكبر من 50 سنة	08	8.4
المجموع	95	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات عينة الدراسات و مخرجات برنامج spss 28.

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

يوضح الشكل رقم (07) و الجدول رقم (13) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، حيث تتقارب نسبة الفئتين من 30 إلى 40 سنة ومن 41 إلى 50 سنة إذ تمثل كل منهما 33.7%، تليهما فئة أقل من 30 سنة بنسبة 24.2%، في حين تسجل فئة أكبر من 50 سنة أدنى نسبة بـ 8.4%.

ويعكس هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة، وهي فئات غالباً ما تتميز بالخبرة المهنية والاستقرار الوظيفي، الأمر الذي يجعلها أكثر إدراكاً لمختلف الممارسات الإدارية داخل المؤسسة وقدرة على تقييم مستوى التمكين الإداري والرضا الوظيفي بصورة دقيقة وموضوعية.

3- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

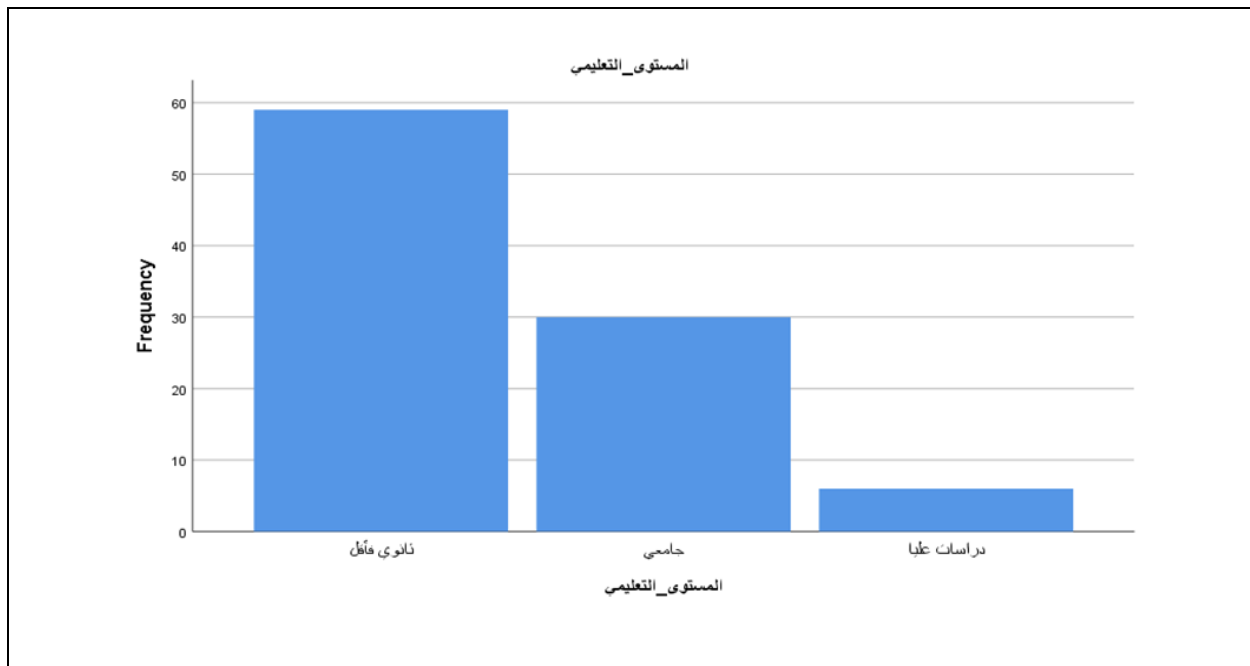
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي كما هو مبين في الجدول في الشكل التالي:

الجدول (14) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
ثانوي فأقل	59	62.1
جامعي	30	31.6
دراسات عليا	06	6.3
المجموع	95	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

يوضح الشكل رقم (08) و الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث تتصدر الترتيب فئة ثانوي فأقل بنسبة 62.1%، تليها فئة جامعي بنسبة 31.6%، بينما تسجل فئة الدراسات العليا أدنى نسبة بـ 6.3%.

وبين هذا التوزيع أن أغلب أفراد العينة ذوو مستوى تعليمي متوسط، وهو ما يعكس الطابع المهني للمؤسسة واعتمادها بدرجة أكبر على الكفاءات ذات التكوين التطبيقي والخبرة الميدانية، في حين تظل نسبة الجامعيين والدراسات العليا داعمة من حيث إثراء الرؤية التحليلية داخل بيئة العمل.

4- توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة:

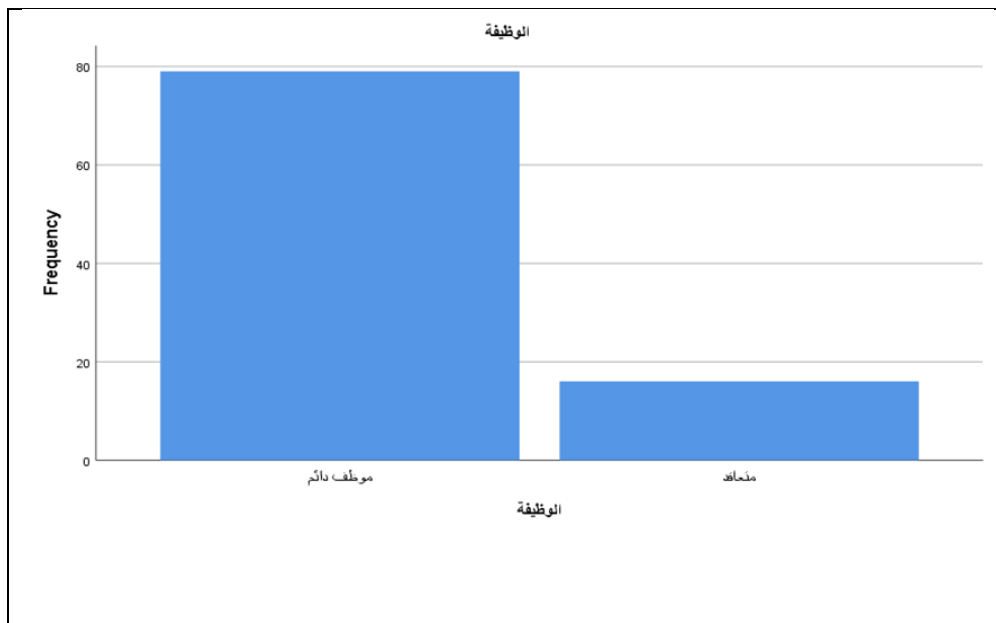
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة كما هو مبين في الجدول في الشكل التالي:

الجدول (15) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة (%)
موظف دائم	79	83.2
موظف متعاقد	16	16.8
المجموع	95	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

يبين الشكل رقم (09) و الجدول رقم (15) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة، حيث تشكل فئة الموظفين الدائمين نسبة 83.2%، في حين تمثل فئة الموظفين المتعاقدين نسبة 16.8%.

ويوضح هذا التوزيع هيمنة فئة الموظفين الدائمين داخل العينة، وهو ما يعكس استقراراً وظيفياً واضحاً داخل المؤسسة، الأمر الذي قد يساهم في تكوين تصورات أكثر ثباتاً حول ممارسات التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي، مقارنة بالفئة المتعاقدة التي قد تكون أكثر ارتباطاً بالظروف التعاقدية المؤقتة.

5- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

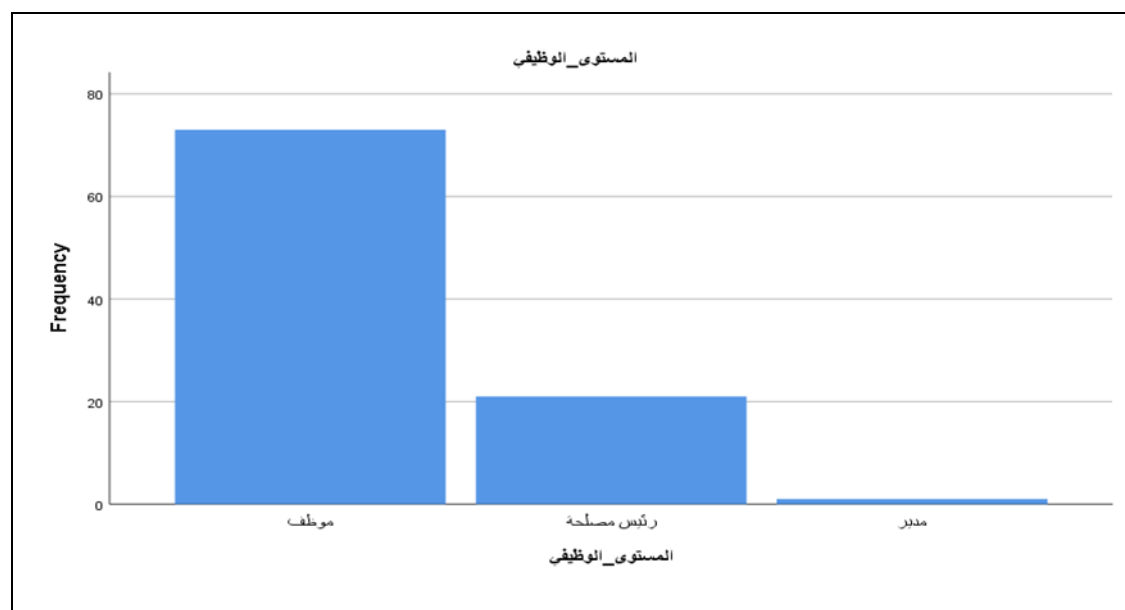
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي كما هو مبين في الجدول في الشكل التالي:

الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة (%)
موظف	73	76.8
رئيس مصلحة	21	22.1
مدير	01	1.1
المجموع	95	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

يوضح الشكل رقم (10) و الجدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي، حيث تستحوذ فئة الموظفين على النسبة الأكبر بـ 76.8%، تليها فئة رؤساء المصالح بنسبة 22.1%، في حين تمثل فئة المدراء أدنى نسبة بـ 1.1%.

ويعكس هذا التوزيع غلبة الطابع التنفيذي داخل العينة، مع حضور محدود للمستويات الإشرافية والعليا، وهو ما يشير إلى أن أغلب آراء أفراد العينة تعبر عن الفئة التشغيلية المباشرة، مع وجود مساهمة أقل للفئات الإدارية الأعلى في تقييم ممارسات التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي.

6- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل:

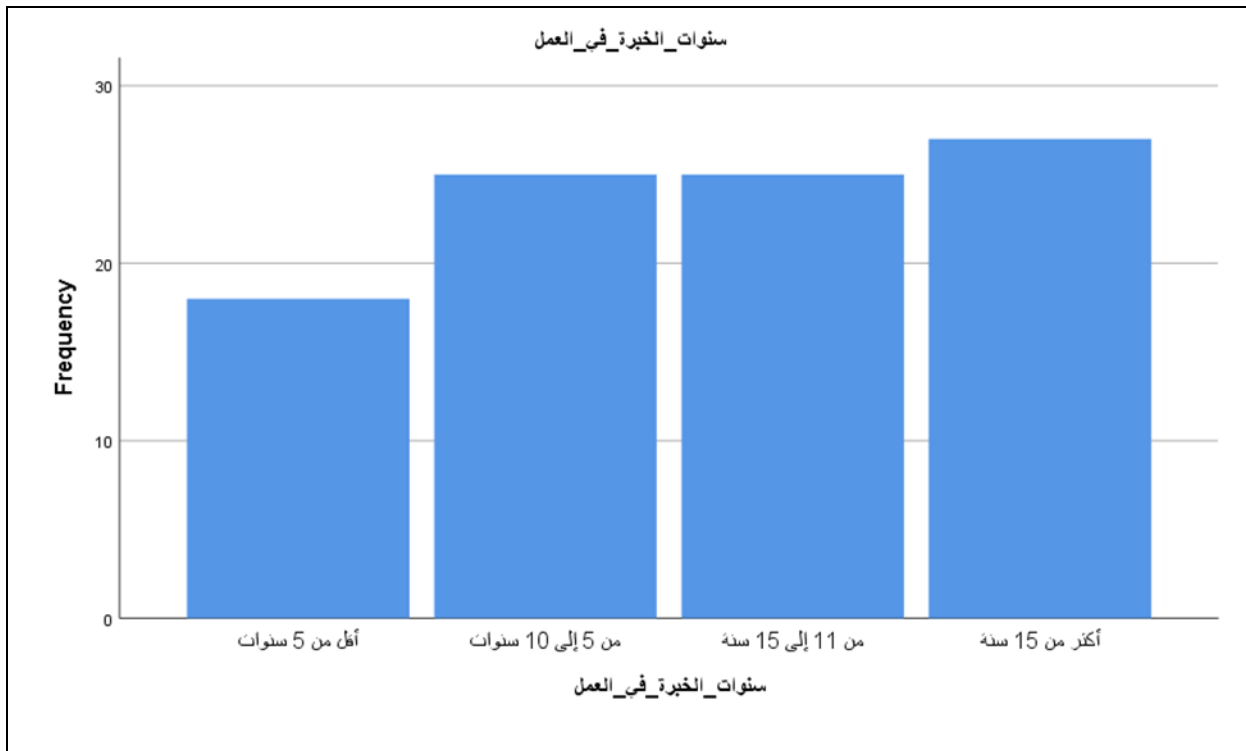
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل كما هو مبين في الجدول في الشكل التالي:

الجدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة في العمل	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	18	18.9
من 5 إلى 10 سنوات	25	26.3
من 11 إلى 15 سنة	25	26.3
أكبر من 15 سنة	27	28.4
المجموع	95	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

يوضح الشكل رقم (11) والجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل، حيث تتوزع النسب بشكل متقارب بين مختلف الفئات، إذ تمثل فئة أكبر من 15 سنة النسبة الأعلى بـ 28.4%، تليها كل من فئتي من 5 إلى 10 سنوات ومن 11 إلى 15 سنة بنسبة متساوية قدرها 26.3% لكل منهما، في حين تسجل فئة أقل من 5 سنوات أدنى نسبة بـ 18.9%.

وبين هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة داخل مجال العمل، مما يعكس تراكم الخبرة والاستقرار الوظيفي لدى العاملين، وهو ما يساهم في تعزيز قدرتهم على تقييم ممارسات التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي بصورة دقيقة وواقعية.

7- توزيع عينة الدراسة حسب اشتغالهم بمؤسسة أخرى قبل الالتحاق بسوناريك:

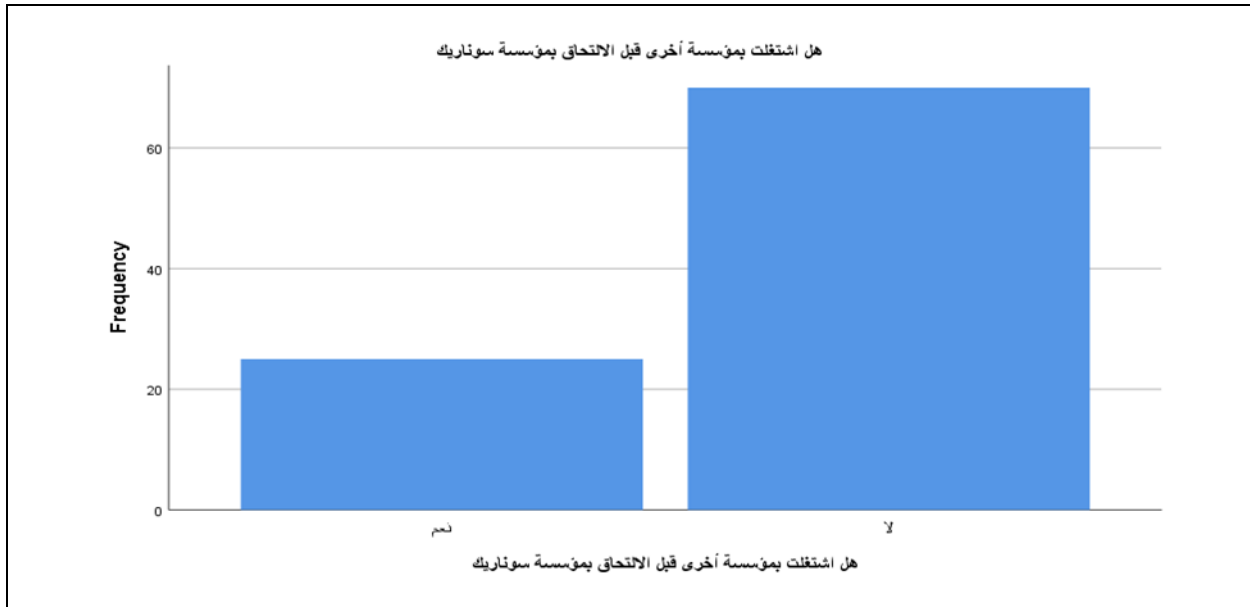
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب اشتغالهم بمؤسسة أخرى قبل الالتحاق بسوناريك سنوات الخبرة في العمل كما هو مبين في الجدول و في الشكل التالي:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب اشتغالهم بمؤسسة أخرى

الاشتغال بمؤسسة أخرى قبل الالتحاق بسوناريك	التكرار	النسبة (%)
نعم	25	26.3
لا	70	76.7
المجموع	95	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

الشكل رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير اشتغالهم بمؤسسة أخرى قبل الالتحاق بسوناريك



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

يوضح الشكل رقم (11) و الجدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاشتغال بمؤسسة أخرى قبل الالتحاق بمؤسسة سوناريك، حيث تشير النتائج إلى أن نسبة لم يشتغلوا من قبل في مؤسسات أخرى 76.7% مقابل 26.3% لفئة الأفراد الذين اشتغلوا من قبل.

ويعكس هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة لم يسبق لهم العمل في مؤسسات أخرى قبل التحاقهم بسوناريك، مما يدل على أن جزءاً كبيراً من الخبرة المهنية للعاملين قد تم اكتسابها داخل المؤسسة نفسها، وهو ما قد يساهم في تكوين تصورات أكثر ارتباطاً بالبيئة التنظيمية الداخلية عند تقييم ممارسات التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة

سيتم التطرق في هذا الجزء إلى نتائج عملية المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم التوصل إليها من خلال إجابات أفراد العينة باستخدام برنامج (spss)، وذلك قصد التعرف على نتائج التحليل لمتغيرات الدراسة.

1- تحليل إجابات أفراد العينة حول محور التمكين الإداري:

يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في التمكين الإداري، ويحتوي على خمسة أبعاد، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أبعاد هذا المتغير وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية:

1-1- تفويض السلطة والمسؤولية:

جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): التحليل الوصفي لعبارات بعد "تفويض السلطة والمسؤولية"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
01	يمنحني المسؤول صلاحيات كافية لإنجاز عملي.	2.98	1.458	04	محايد	متوسط
02	أتمتع بحرية اتخاذ القرار في نطاق مهامتي.	3.04	1.228	02	محايد	متوسط
03	يتم تحميلني مسؤولية نتائج القرارات التي أتخذها.	3.12	1,270	01	محايد	متوسط
04	لا أحتاج إلى الرجوع الدائم إلى الإدارة العليا.	3.01	1.242	03	محايد	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد		2.99	1.154	مستوى الأهمية متوسط		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

تظهر نتائج الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي العام للبعد بلغ 2.99 بمستوى أهمية متوسط، مع انحراف معياري عام قدره 1.154، مما يعكس وجود تباين متوسط في آراء أفراد العينة حول هذا البعد.

كما يتبين أن جميع العبارات جاءت بمستوى أهمية متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.98 و3.12. وقد سجلت أعلى قيمة لعبارة منح المسؤولية عن نتائج القرارات، في حين جاءت عبارة توفر الصلاحيات الكافية لإنجاز العمل في المرتبة الأخيرة.

ويشير ذلك إلى أن مستوى تفويض السلطة داخل المؤسسة محل الدراسة متوسط، مما يدل على وجود تطبيق جزئي لممارسات التمكين الإداري، الأمر الذي يستدعي تعزيز منح الصلاحيات وتوسيع نطاق الاستقلالية الوظيفية للعاملين.

1-2- التوصل:

جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): التحليل الوصفي لعبارات بعد "التواصل"

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
05	تتوفر لدي المعلومات اللازمة لأداء عملي بكفاءة.	2.94	1.390	02	محايد	متوسط
06	يوجد اتصال فعال بيني وبين الإدارة.	2.80	1.172	04	محايد	متوسط
07	يتم إعلامي بالقرارات التي تخص عملي في الوقت المناسب.	2.84	1.206	03	محايد	متوسط
08	أستطيع التعبير عن آرائي بحرية.	2.97	1.216	01	محايد	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد		2.95	1.077	مستوى الأهمية متوسط		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

تبين نتائج الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد بلغ 2.95 بمستوى أهمية متوسط، مع انحراف معياري عام قدره 1.077، مما يشير إلى تباين نسبي في آراء أفراد العينة حول فعالية التواصل داخل المؤسسة.

كما أظهرت النتائج أن جميع العبارات جاءت بمستوى أهمية متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.80 و 2.97. وقد سجلت أعلى قيمة لعبارة القدرة على التعبير عن الآراء بحرية، في حين جاءت عبارة وجود اتصال فعال مع الإدارة في المرتبة الأخيرة.

ويعكس ذلك أن مستوى التواصل داخل المؤسسة يُعد متوسطاً، حيث لا يزال يحتاج إلى تعزيز من حيث تدفق المعلومات وتحسين قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين، بما يضمن فعالية أكبر في تبادل المعلومات ودعم بيئة العمل.

1-3- التحفيز:

جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): التحليل الوصفي لعبارات بعد "التحفيز"

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
09	تعتمد المؤسسة نظاماً عادلاً لتقدير جهود العاملين.	2.45	1.295	04	غير موافق	ضعيف
10	أحصل على تحفيز عند تحقيق أهداف العمل.	2.67	1.162	02	محايد	متوسط
11	أشعر بأن الإدارة تشجّعني على تطوير مهارتي الوظيفية والمهنية.	2.55	1.218	03	محايد	متوسط
12	بيئة العمل التحفيزية تدفعني للرفع من أدائي.	2.79	1.254	01	محايد	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد		2.62	1.091	مستوى الأهمية متوسط		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

تظهر نتائج الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ 2.62 بمستوى أهمية متوسط، مع انحراف معياري قدره 1.091، مما يعكس تبايناً في آراء أفراد العينة حول مستوى التحفيز داخل المؤسسة. كما تبين أن أغلب العبارات جاءت بمستوى أهمية متوسط، باستثناء العبارة المتعلقة بعدالة نظام تقدير جهود العاملين التي سجلت مستوى أهمية ضعيف. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.45 و 2.79، حيث سجلت أعلى قيمة لعبارة تأثير بيئة العمل التحفيزية على رفع الأداء، بينما جاءت أدنى قيمة لعبارة عدالة نظام التحفيز.

ويشير ذلك إلى أن مستوى التحفيز داخل المؤسسة متوسط يميل إلى الضعف نسبياً، مما يعكس وجود بعض النقائص خاصة على مستوى العدالة في التقدير، الأمر الذي يستدعي تعزيز سياسات التحفيز المادي والمعنوي وتقديم نظام عادل لتقدير جهود لتحسين أداء العاملين ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

1-4- التدريب:

جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): التحليل الوصفي لعبارات بعد "التدريب"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
13	توفر المؤسسة دورات تدريبية لتحسين مهاراتي المهنية.	2.63	1.272	04	محايد	متوسط
14	يساعدني التدريب على تطوير أدائي المهني.	3.04	1.211	01	محايد	متوسط
15	يتم تدريبي عند إدخال تقنيات أو أساليب عمل جديدة.	2.76	1.375	03	محايد	متوسط
16	أشعر أن المؤسسة تهتم بتنمية قدراتي المهنية.	2.87	1.223	02	محايد	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد		2.75	1.026	مستوى الأهمية متوسط		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

تبين نتائج الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ 2.75 بمستوى أهمية متوسط، مع انحراف معياري قدره 1.026، مما يعكس درجة من التباين في آراء أفراد العينة حول سياسة التدريب داخل المؤسسة.

كما أظهرت النتائج أن جميع العبارات جاءت بمستوى أهمية متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.63 و 3.04. وقد سجلت أعلى قيمة لعبارة مساهمة التدريب في تطوير الأداء المهني، بينما جاءت أدنى قيمة لعبارة توفر المؤسسة دورات تدريبية لتحسين المهارات المهنية.

ويشير ذلك إلى أن مستوى التدريب داخل المؤسسة يُعد متوسطاً، مع وجود إدراك إيجابي نسبي لأثر التدريب على الأداء، مقابل حاجة إلى تعزيز برامج التدريب وتوسيع نطاقها بما يضمن تطوير القدرات المهنية للعاملين بشكل أفضل.

1-5- العمل الجماعي:

جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): التحليل الوصفي لعبارات بعد "العمل الجماعي"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
17	يسود التعاون بيني وبين زملائي في بيئة العمل.	2.96	1.406	03	محايد	متوسط
18	يتم إشراكي ضمن فريق عمل لحل المشكلات.	2.96	1.081	02	محايد	متوسط
19	يتم توزيع المهام داخل الفريق بشكل عادل.	2.81	1.249	04	محايد	متوسط
20	العمل الجماعي يساعدني على تحسين الأداء داخل المؤسسة.	3.33	1.171	01	محايد	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد		3.14	1.110	مستوى الأهمية متوسط		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

تظهر نتائج الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ 3.14 بمستوى أهمية متوسط، مع انحراف معياري قدره 1.110، مما يعكس درجة تباين في آراء أفراد العينة حول واقع العمل الجماعي داخل المؤسسة.

كما تبين أن جميع العبارات جاءت بمستوى أهمية متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.81 و 3.33. وقد سجلت أعلى قيمة لعبارة مساهمة العمل الجماعي في تحسين الأداء داخل المؤسسة، في حين جاءت أدنى قيمة لعبارة عدالة توزيع المهام داخل الفريق.

ويشير ذلك إلى أن العمل الجماعي داخل المؤسسة يُعد في مجمله متوسط الفعالية، مع إدراك إيجابي لأثره في تحسين الأداء، مقابل وجود بعض النقائص المتعلقة بعدالة توزيع المهام داخل الفرق.

جاءت النتائج الخاصة بأبعاد محور التمكين الإداري كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): ترتيب أبعاد التمكين الإداري.

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	متوسط	1,154	2,99	تفويض السلطة والمسؤولية.
3	متوسط	1,077	2,95	التواصل
5	متوسط	1,091	2,62	التحفيز
4	متوسط	1,026	2,75	التدريب
1	متوسط	1,110	3,14	العمل الجماعي
/	متوسط	1,087	3,15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجداول السابقة من (12) إلى (16).

من خلال الجدول أعلاه تُظهر النتائج الإجمالية لمحور التمكين الإداري أن المتوسط الحسابي العام بلغ 3,15 بمستوى أهمية متوسط، مع تباين نسبي في آراء أفراد العينة، وهو ما يعكس أن مستوى التمكين الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة جاء في مستوى متوسط بصفة عامة، حيث يتم تطبيق أبعاده المختلفة وفق الترتيب التالي (العمل الجماعي، تفويض السلطة، التواصل، التدريب، التحفيز). بشكل جزئي، دون بلوغ مستوى مرتفع من التمكين، مما يستدعي تعزيز هذه الممارسات بشكل أكبر خاصة فيما يتعلق ببعد التحفيز، التدريب، والاتصال بما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي

2- تحليل إجابات أفراد العينة حول محور الرضا الوظيفي:

يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في الرضا الوظيفي، ويحتوي على (08) عبارات، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا المتغير وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية:

الجدول رقم (25): التحليل الوصفي لعبارات محور "الرضا الوظيفي"

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
21	أشعر بالرضا عن عملي الحالي.	2.97	1.425	07	محايد	متوسط
22	أشعر بالارتياح في بيئة عملي.	3.07	1.169	06	محايد	متوسط
23	أرى أن عملي يلبي طموحاتي المهنية.	2.82	1.304	08	محايد	متوسط
24	أفتخر بانتمائي لهذه المؤسسة.	3.32	1.160	02	محايد	متوسط
25	لا أفكر في ترك العمل في الوقت الحالي.	3.36	1.120	01	محايد	متوسط
26	أشعر بالتقدير والاحترام داخل المؤسسة.	3.20	1.181	03	محايد	متوسط
27	أنا راض عن مستوى الأجر مقارنة بمجهودي	3.13	1.169	05	محايد	متوسط
28	أتمتع بالاستقرار الوظيفي.	3.19	1.223	04	محايد	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور		3.08	1.185	مستوى الأهمية متوسط		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

تظهر نتائج الجدول رقم (18) أن المتوسط الحسابي العام لمحور الرضا الوظيفي بلغ 3.08 بمستوى أهمية متوسط، مع انحراف معياري قدره 1.185، مما يعكس وجود تباين نسبي في آراء أفراد العينة حول مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

كما تبين أن جميع العبارات جاءت بمستوى أهمية متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.82 و 3.36. وقد سجلت أعلى قيمة لعبارة عدم التفكير في ترك العمل في الوقت الحالي، تليها عبارة الفخر بالانتماء للمؤسسة، ثم الشعور بالتقدير والاحترام داخلها، في حين جاءت أدنى قيمة لعبارة ملاءمة العمل للطموحات المهنية.

ويشير ذلك إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يُعد متوسطاً بصفة عامة، مع وجود مؤشرات إيجابية مرتبطة بالاستقرار الوظيفي والانتماء للمؤسسة، مقابل بعض الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز خاصة ما يتعلق بمدى توافق العمل مع الطموحات المهنية وتحقيق الرضا الشامل للعاملين.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

سيتم في هذا المطلوب اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية كما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

تتنص الفرضية الرئيسية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية عند مستوى الدلالة 0.05".

ويمكن صياغتها كما يلي:

(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية عند مستوى الدلالة 0.05.

(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية عند مستوى الدلالة 0.05.

جاءت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances) (المتغير التابع = الرضا الوظيفي)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
1	45.855	1	45.855	52.131	0.000	0.359	0.599
	81.803	93	0.880				
الخطأ المتبقي	127.658	94					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

يتضح من خلال جدول تحليل التباين للانحدار وجود أثر معنوي للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سوناريك، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (52.131) عند مستوى دلالة Sig = 0.000 أي أنه أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته للتفسير. كما بلغ معامل الارتباط $R = 0.599$ وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي. في حين بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.359$ ، أي أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته

35.9% من التغير الحاصل في الرضا الوظيفي، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والمسؤولية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجيوة عند مستوى الدلالة 0.05". ويمكن صياغتها كما يلي:

(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والمسؤولية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجيوة عند مستوى الدلالة 0.05.

(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والمسؤولية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجيوة عند مستوى الدلالة 0.05.

جاءت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances) (المتغير التابع = الرضا الوظيفي)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
1	50.195	1	50.195	60.263	0.000	0.393	0.627
	77.463	93	0.133				
	127.658	94					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

يتضح من خلال جدول تحليل التباين للانحدار وجود أثر معنوي لتفويض السلطة والمسؤولية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سوناريك، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (60.263) عند مستوى دلالة Sig

$0.000 = \text{أي أنه أقل من مستوى الدلالة المعتمد } (0.05)$ ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته للتفسير. كما بلغ معامل الارتباط $R = 0.627$ وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين تفويض السلطة والمسؤولية والرضا الوظيفي. في حين بلغ معامل التحديد

$R^2 = 0.393$ أي أن تفويض السلطة والمسؤولية يفسر ما نسبته 39.3% من التغير الحاصل في الرضا الوظيفي، بينما تعود النسبة المتبقية إلى الأبعاد الأخرى المدرجة في النموذج وعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

تتص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية عند مستوى الدلالة 0.05".

ويمكن صياغتها كما يلي:

(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية عند مستوى الدلالة 0.05.

(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية عند مستوى الدلالة 0.05.

جاءت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances) (المتغير التابع = الرضا الوظيفي)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
1	41.299	1	41.299	44.457	0.000	0.324	0.569
	86.359	93	0.929				
	127.653	94					
الخطأ المتبقي							
المجموع							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

يتضح من خلال جدول تحليل التباين للانحدار وجود أثر معنوي للتواصل على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سوناريك، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (44.457) عند مستوى دلالة $Sig = 0.000$ أي أنه أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته للتفسير. كما بلغ معامل الارتباط $R = 0.569$ وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين التواصل والرضا الوظيفي. في حين بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.324$ أي أن التواصل يفسر ما نسبته 32.4% من التغير الحاصل في الرضا الوظيفي، بينما تعود النسبة المتبقية إلى الأبعاد الأخرى المدرجة في النموذج وعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية عند مستوى الدلالة 0.005".

ويمكن صياغتها كما يلي:

(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية عند مستوى الدلالة 0.05.

(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية عند مستوى الدلالة 0.05.

جاءت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances) (المتغير التابع = الرضا الوظيفي)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
1	23.566	1	23.566	21.055	0.000	0.185	0.430
	104.092	93	1.119				
	127.658	94					
المجموع							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

يتضح من خلال جدول تحليل التباين للانحدار وجود أثر معنوي للتحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سوناريك، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (21.055) عند مستوى دلالة Sig = 0.000 أي أنه أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته للتفسير. كما بلغ معامل الارتباط $R = 0.430$ وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة. في حين بلغ معامل التحد $R^2 = 0.185$ أي أن التحفيز يفسر ما نسبته 18.5% من التغير الحاصل في الرضا الوظيفي، بينما تعود النسبة المتبقية إلى الأبعاد الأخرى المدرجة في النموذج و عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية عند مستوى الدلالة 0.05". ويمكن صياغتها كما يلي:

(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية عند مستوى الدلالة 0.05.

(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية عند مستوى الدلالة 0.05.

جاءت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances) (المتغير التابع = الرضا الوظيفي)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
1	20.792	1	20.792	18.094	0.000	0.163	0.404
	106.866	93	1.149				
	127.658	94					
المجموع							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

يتضح من خلال جدول تحليل التباين للانحدار وجود أثر معنوي للتدريب على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سوناريك، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (18.094) عند مستوى دلالة $\text{Sig} = 0.000$ أي أنه أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته للتفسير. كما بلغ معامل الارتباط $R = 0.404$ وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة. في حين بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.163$ أي أن التدريب يفسر ما نسبته 16.3% من التغير الحاصل في الرضا الوظيفي. وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

5- الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية عند مستوى الدلالة 0.05". ويمكن صياغتها كما يلي:

(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية عند مستوى الدلالة 0.05.

(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية عند مستوى الدلالة 0.05.

جاءت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances) (المتغير التابع = الرضا الوظيفي)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
1	35.566	1	35.566	35.916	0.000	0.279	0.528
	92.092	93	0.990				
	127.658	94					
خطأ المتبقي							
المجموع							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS 28.

يتضح من خلال جدول تحليل التباين للانحدار وجود أثر معنوي للعمل الجماعي على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سوناريك، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (35.916) عند مستوى دلالة $Sig = 0.000$ أي أنه أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته للتفسير. كما بلغ معامل الارتباط $R = 0.528$ وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين العمل الجماعي والرضا الوظيفي. في حين بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.279$ أي أن العمل الجماعي يفسر ما نسبته 27.9% من التغير الحاصل في الرضا الوظيفي. وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج.

يهدف هذا المطلب إلى مناقشة أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي، وذلك من خلال الربط بين النتائج النظرية والتطبيقية لمتغيري الدراسة، بما يسمح بتفسير دلالات العلاقات الإحصائية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سوناريك بوحدة فرجيوة.

أولاً: مناقشة النتائج الخاصة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة:

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى التمكين الإداري بأبعاده المختلفة جاء في المستوى المتوسط بصفة عامة يقدر بنسبة 35%، حيث تباينت استجابات أفراد العينة بين الحياد والموافقة الجزئية، وهو ما يعكس وجود تطبيق نسبي لممارسات التمكين داخل المؤسسة دون بلوغ مستوى مرتفع. كما بينت النتائج أن بعد العمل الجماعي وتفويض السلطة والمسؤولية كانا الأكثر إيجابية مقارنة ببقية الأبعاد، في حين سجل بعد التحفيز مستويات أقل نسبياً، مما يشير إلى وجود فجوة في أنظمة التحفيز المطبقة.

أما محور الرضا الوظيفي فقد جاء كذلك في مستوى متوسط، مما يدل على أن العاملين يتمتعون بدرجة رضا مقبولة لكنها غير مرتفعة تعكس توازناً بين الجوانب الإيجابية وبعض النقائص التنظيمية.

وقد توافقت هذه النتائج مع دراسة (محمد قريشي، لطيفة سبتي، 2015) التي تناولت دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، حيث توصلت إلى أن مستوى التمكين الإداري بأبعاده المختلفة جاء بدرجة متوسطة، مع بروز بعد فريق العمل وتفويض السلطة كأكثر الأبعاد إيجابية مقارنة ببقية الأبعاد، وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية. كما أظهرت الدراسة وجود تأثير للتمكين الإداري بأبعاده الخمسة (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز، التدريب، وفريق العمل) على الرضا الوظيفي.

كما تتفق هذه النتائج كذلك مع دراسة (قويدري إبراهيم عبد الحكيم، زاوش رضا، 2022) التي توصلت إلى وجود مستوى متوسط لكل من التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين ببلديات ولاية المسيلة، إضافة إلى وجود أثر إيجابي للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي، غير أنها اختلفت مع الدراسة الحالية في كون بعد التحفيز كان الأكثر تأثيراً في تحقيق الرضا الوظيفي.

ومن جهة أخرى، تتقاطع نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (غالية محمد منصور، 2025) التي أكدت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي، ودراسة (بدر بن جزا الحربي، 2025) التي توصلت إلى أن ارتفاع مستوى التمكين الإداري يساهم في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهو ما يدعم نتائج الدراسة الحالية التي أثبتت وجود ارتباط إيجابي بين المتغيرين محل الدراسة.

كما تتسجم هذه النتائج مع ما جاءت به الدراسات الأجنبية، خاصة دراسة (Amir Abou Elnaga & Amen Imran، 2014) التي أكدت أن تطبيق التمكين الإداري القائم على التفويض والقيادة التشاركية يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، إضافة إلى دراسة (Kohli & Sharma، 2017) التي خلصت إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مختلف القطاعات التنظيمية.

ثانياً: مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية:

أثبتت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي، حيث تبين أن نموذج الانحدار كان معنوياً عند مستوى دلالة (0.05)، مع وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغيرين. كما أظهرت قيمة معامل التحديد أن التمكين الإداري يفسر نسبة 35.9% من التغير في مستوى الرضا الوظيفي، مما يؤكد أن تعزيز ممارسات التمكين داخل المؤسسة يساهم بشكل مباشر في تحسين شعور العاملين بالرضا والاستقرار الوظيفي، وبالتالي فإن النتائج تدعم الفرضية البديلة وتؤكد أهمية المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن لتمكين الإداري يمثل أحد أهم الآليات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم في رفع مستوى الثقة بين الإدارة والعاملين، ويعزز من استقلالية اتخاذ القرار، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على شعور الموظفين بالانتماء والرضا. كما أن توفر بيئة عمل قائمة على التفويض والمشاركة يقلل من الضغوط التنظيمية ويزيد من فعالية الأداء، مما يفسر العلاقة الإيجابية المتوسطة التي أظهرتها النتائج، ويؤكد أن الرضا الوظيفي لا يعتمد فقط على الجانب المادي بل يمتد إلى الجوانب التنظيمية والسلوكية داخل المؤسسة.

وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (محمد قريشي، لطيفة سبتي، 2015) التي توصلت إلى أن التمكين الإداري يفسر نسبة (52%) من التباين في الرضا الوظيفي، كما أكدت وجود دور معنوي لأبعاد التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين. كذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد دن، 2017) التي أثبتت وجود أثر للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة زيان عاشور بالجلفة، إضافة إلى دراسة (قويدري إبراهيم عبد الحكيم، زاوش رضا، 2022) التي أوضحت أن تمكين العاملين يفسر نسبة (25.3%) من التغير في مستوى الرضا الوظيفي.

كما تتوافق النتائج الحالية مع دراسة (غالية محمد منصور، 2025) التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية إيجابية تصاعدية بين أبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمصرف التجاري بني وليد، حيث أكدت الدراسة أهمية التدريب والتحفيز والعمل الجماعي والتفويض في تحقيق الرضا الوظيفي.

وعلى مستوى الدراسات الأجنبية، فقد انسجمت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Kohli & Sharma، 2017) التي أكدت أن التمكين الإداري يؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي ويساهم في تحسين أداء العاملين، كما تتفق مع دراسة (Amir Abou Elnaga & Amen Imran، 2014) التي أبرزت أن التمكين الإداري يعد أداة فعالة لرفع مستويات الرضا الوظيفي داخل المؤسسات.

ثالثاً: مناقشة النتائج الخاصة بالفرضيات الفرعية:

أوضحت نتائج الاختبارات الإحصائية الخاصة بالفرضيات الفرعية أن جميع أبعاد التمكين الإداري محل الدراسة تمتلك تأثيراً ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي، غير أن هذا التأثير لم يكن متجانساً بين الأبعاد، حيث برز بعد تفويض السلطة والمسؤولية والعمل الجماعي كأكثر الأبعاد إسهاماً في تفسير مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، بينما جاء تأثير كل من التدريب والتواصل والتحفيز بدرجات أقل نسبياً رغم ثبوته إحصائياً.

وتعكس هذه المعطيات أن الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة يرتبط بشكل أكبر بالعوامل التي تمنحهم مساحة أوسع من الاستقلالية داخل العمل وتدعم روح الفريق أكثر من ارتباطه بالعوامل المرتبطة بالتأهيل أو أنظمة التحفيز التقليدية، كما يمكن ملاحظة أن هذا التفاوت في قوة التأثير يدل على اختلاف استجابة العاملين لطبيعة الممارسات الإدارية داخل المؤسسة، حيث يبدو أن الجوانب التنظيمية المباشرة (كالتفويض والعمل الجماعي) أكثر تأثيراً من الجوانب الداعمة غير المباشرة (كالتدريب والتواصل والتحفيز). وعليه، فإن تحسين هذه الأبعاد الأخيرة قد يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي بشكل أكثر توازناً داخل المؤسسة.

وقد توافقت هذه النتائج مع دراسة (محمد قريشي، لطيفة سبتي، 2015) التي أكدت أن أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز، التدريب وفريق العمل لها دور في التأثير على الرضا الوظيفي. كما تتفق مع دراسة (غالية محمد منصور، 2025) التي توصلت إلى وجود أثر لأبعاد التمكين الإداري الخمسة على الرضا الوظيفي، مع تأكيد أهمية التفويض والعمل الجماعي في رفع مستوى رضا العاملين.

كما انسجمت النتائج الحالية مع دراسة (قويدري إبراهيم عبد الحكيم، زاوش رضا، 2022) التي أثبتت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، فرق العمل والتحفيز على الرضا الوظيفي، غير أن الدراسة الحالية اختلفت معها في ترتيب قوة تأثير الأبعاد، حيث جاء بعد التحفيز في دراسة قويدري وزاوش كأكثر الأبعاد تأثيراً، بينما برز في الدراسة الحالية بعدا تفويض السلطة والعمل الجماعي.

وتتقاطع هذه النتائج أيضاً مع دراسة (أميرة سابق، 2023) التي أثبتت أن التدريب، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة والحوافز تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي، وهو ما يؤكد فعالية أبعاد التمكين الإداري في التأثير على الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية للعاملين داخل المؤسسة.

كما دعمت الدراسات الأجنبية هذه النتائج، حيث أكدت دراسة (Kohli & Sharma، 2017) أن مختلف أبعاد التمكين الإداري تؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي، بينما أوضحت دراسة (Ouida K. Butler، 2023) أهمية التمكين الإداري في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتقليل نية ترك العمل، وهو ما يعكس الدور الإيجابي للتمكين في تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل والمؤسسة.

خلاصة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سوناريك بوحدة فرجيوة، وذلك من خلال قياس مختلف أبعاد التمكين الإداري ومدى انعكاسها على مستوى الرضا الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على عينة مكونة من (95) عاملاً بالمؤسسة، حيث جُمعت البيانات باستخدام استبيان مُصمم وفق مقياس ليكرت الخماسي، بما يسمح بقياس اتجاهات واستجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة. كما تمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة كالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار لقياس العلاقة بين المتغيرات.

أما فيما يتعلق بنتائج الدراسة، فقد أظهرت المعالجة الإحصائية أن مستوى التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى أفراد العينة جاء في مستوى متوسط عموماً، مع وجود تفاوت في درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري داخل المؤسسة. كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي، مما يؤكد أهمية هذا المتغير في تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. وبالنسبة للفرضيات الفرعية، فقد تبين أن جميع أبعاد التمكين الإداري تؤثر بشكل معنوي على الرضا الوظيفي، إلا أن قوة هذا التأثير تختلف من بعد إلى آخر، حيث برز كل من تفويض السلطة والمسؤولية والعمل الجماعي كأكثر الأبعاد تأثيراً مقارنة ببقية الأبعاد.

الخاتمة

خاتمة

ختامًا، تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير أبعاد التمكين الإداري على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة، وذلك من خلال الاعتماد على إطار نظري متكامل مدعم بدراسة ميدانية، بهدف الإحاطة بمختلف جوانب العلاقة بين المتغيرين.

في الجانب النظري، تم التطرق إلى مفهوم التمكين الإداري من حيث تعريفه وأهميته وأبعاده الأساسية المتمثلة في تفويض السلطة والمسؤولية، الاتصال، التحفيز، التدريب، والعمل الجماعي، كما تم التطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي من حيث تعريفه، أهميته، والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى إبراز العلاقة بين المتغيرين من خلال الدراسات السابقة.

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم إجراء دراسة ميدانية على عينة مكونة من (95) عاملاً بمؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تم تحليلها بالاعتماد على برنامج (SPSSv28) من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي، كما تبين أن مستوى كل من التمكين الإداري والرضا الوظيفي جاء متوسطاً لدى أفراد العينة، مع وجود تفاوت في درجة تأثير الأبعاد، حيث برز كل من العمل الجماعي وتفويض السلطة والمسؤولية كأكثر الأبعاد تأثيراً على الرضا الوظيفي، مما يؤكد أهمية إشراك العاملين ومنحهم الثقة والصلاحيات اللازمة في تحسين أدائهم ورضاهم.

وفي ضوء هذه النتائج، أكدت الدراسة أن تعزيز ممارسات التمكين الإداري داخل المؤسسة يساهم بشكل فعال في رفع مستوى الرضا الوظيفي، من خلال تحسين بيئة العمل، وتطوير قدرات العاملين، وتعزيز روح الفريق.

كما خلصت الدراس إلى ضرورة تبني مجموعة من التوصيات، أهمها: تحسين نظام التحفيز بما يضمن العدالة في تقدير جهود العاملين، الاهتمام بالتدريب وتنمية المهارات، تعزيز الاتصال الفعال داخل المؤسسة، توسيع نطاق تفويض السلطة والمسؤولية، ودعم العمل الجماعي من خلال توزيع عادل للمهام.

وفي الأخير، تبقى هذه الدراسة محاولة للإحاطة بجانب مهم من الممارسات الإدارية الحديثة، مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى أو تطبيقاتها في بيئات تنظيمية مختلفة.

وبعد معالجة مختلف جوانب الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، خلصت الدراسة إلى ما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج المرتبطة بمختلف جوانبها، وهي كالتالي:

- _ يعد التمكين الإداري من أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تساهم في تحسين أداء العاملين، حيث يساهم في تعزيز ثقتهم بأنفسهم وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- _ يعد الرضا الوظيفي من أهم المتغيرات السلوكية داخل المؤسسة، حيث يساهم في تحسين أداء العاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل.
- _ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بمؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة- جاء في مستوى متوسط، مع وجود تفاوت بين أبعاده المختلفة
- _ كما بينت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين جاء كذلك في مستوى متوسط، مما يعكس وجود بعض النقائص في بيئة العمل التي تؤثر على رضاهم.
- _ كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي، مما يدل على أن تحسن ممارسات التمكين ينعكس إيجاباً على رضا العاملين.
- _ تبين أن جميع أبعاد التمكين الإداري تؤثر على الرضا الوظيفي، إلا أن درجة التأثير تختلف من بعد إلى آخر
- _ أظهرت النتائج أن العمل الجماعي وتفويض السلطة والمسؤولية يعدان من أكثر الأبعاد تأثيراً على الرضا الوظيفي، مما يبرز أهمية تعزيز روح الفريق ومنح الصلاحيات للعاملين.
- _ يساهم الاتصال الفعال داخل المؤسسة في تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، مما يدعم مستوى رضاهم عن العمل.
- _ يلعب التدريب دوراً مهماً في تطوير مهارات العاملين وزيادة كفاءتهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى رضاهم عن العمل.
- _ يؤثر نظام التحفيز على الرضا الوظيفي، خاصة عندما يكون قائماً على العدالة في تقدير جهود العاملين وربط الحوافز بالأداء
- _ أكدت الدراسة أن تطبيق التمكين الإداري بشكل فعال يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الانتماء والولاء لدى العاملين داخل المؤسسة.

ثانياً: اقتراحات الدراسة:

من خلال نتائج الدراسة السابقة يمكن وضع الاقتراحات التالية:

- _ ضرورة تعزيز ممارسات التمكين الإداري داخل المؤسسة بما يدعم تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- _ ضرورة تحسين نظام التحفيز داخل المؤسسة بما يعزز رضا العاملين ويشجعهم على بذل مجهود أكبر، وخاصة من خلال تطبيق نظام عادل وشفاف في تقدير جهودهم وربط الحوافز بالأداء الفعلي.
- _ ضرورة الاهتمام بتنمية مهارات العاملين بما يتماشى مع متطلبات العمل، وخاصة من خلال توفير دورات تدريبية مستمرة تساهم في تحسين كفاءتهم المهنية.
- _ ضرورة تعزيز نظام الاتصال داخل المؤسسة بما يضمن فعالية التواصل بين العاملين والإدارة، وخاصة من خلال تحقيق اتصال فعال قائم على وضوح المعلومات وتبادلها بشكل مستمر.
- _ ضرورة دعم مبدأ تفويض السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة بما يعزز الثقة والاستقلالية لدى العاملين، وخاصة من خلال منحهم صلاحيات كافية لإنجاز مهامهم دون تدخل مفرط.
- _ ضرورة تعزيز ثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسة بما يساهم في تحسين الأداء والرضا الوظيفي، وخاصة من خلال ضمان توزيع عادل للمهام بين أعضاء الفريق.

ثالثاً: آفاق الدراسة:

- سمحت هذه الدراسة، من خلال اعتمادها على عينة معتبرة من العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيو، بالتوصل إلى نتائج يمكن الاستفادة منها وتعميمها بدرجة مقبولة على المؤسسات الاقتصادية التي تتشابه في طبيعة نشاطها وخصائصها التنظيمية. كما أبرزت الدراسة أهمية التمكين الإداري باعتباره من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم في تحسين أداء العاملين وتعزيز مستوى رضاهم الوظيفي الأمر الذي يجعل هذا الموضوع مجالاً خصباً لمزيد من البحوث والدراسات مستقبلاً، خاصة في ظل التغيرات التنظيمية والتكنولوجية المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة.
- وفي هذا الإطار، يمكن أن تفتح هذه الدراسة آفاقاً لبحوث مستقبلية تتناول مواضيع مرتبطة بالتمكين الإداري، من بينها:

- _ دراسة أثر أبعاد التمكين الإداري على الإنتاجية وتحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية.
- _ دراسة دور التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين.
- _ دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى الموظفين.
- _ بحث سبل تطوير ممارسات التمكين الإداري بما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.
- _ دراسة دور التدريب والتحفيز في دعم فعالية التمكين الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

: قائمة المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. رجائي محمود أحمد العيسوي، التمكين الإداري، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر القاهرة، 2018.
2. عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، عمان، 2010.
3. هنيئة أبوبكر المدني، التدريب وأثره على مستوى الخدمة المقدمة للعملاء بالمصرف التجارية بالزاوية، الطبعة الثانية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، بن عكنون الجزائر، 2016.

II. المجلات والمقالات

1. الاء هاشم عبد الله صالح البكاء، الرضا الوظيفي في المنظمات المعاصرة دراسة نظرية مجلة التمكين الاجتماعي، جامعة عمار ثليجي الأغواط-الجزائر، المجلد 07، العدد 02، جوان 2025.
2. أبوبكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012-2013.
3. أحمد دعاس، الرضا الوظيفي لدى العمال وطرق قياسه، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 02، 2024.
4. أحمد دن، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي -دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة-، مجلة مجاميع المعرفة، رقم 05، عدد أكتوبر 2017.
5. أسماء قريقة، بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الإداري وعلاقته بالإداري التنظيمي، مجلة الابراهيمية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 05، ديسمبر 2019، ص 39.

6. أسية بوراس، مليكة بن بردي، درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية -برج بوعريج - مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2023.
7. أمال عبد القادر باصفار، أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصانع الملابس الجاهزة على جودة الأداء، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 49، جانفي 2018.
8. الأمين بلفاضي، سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، دفاثر البحوث العلمية، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، 2022.
9. أوكيل رابح، خالد ريم، التحفيز كسياسة داعمة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، المجلة المغربية لتسيير المنظمات، المجلد 3، العدد 1، ديسمبر 2019، ص 127-128.
10. ايمان كمال حسن، صالح عروس، رنيا محمود، ياسر عبد العاطي أحمد، قياس الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الفندقية المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد 04، العدد 02 ديسمبر 2020.
11. بربار نور الدين، بن الحاج جلول ياسين، محددات الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية، مجلة العلوم الاقتصادية جامعة ابن خلدون تيارت، المجلد 17، العدد 01، 2022.
12. برزاق عبد الرفيق، استراتيجية التمكين الإداري ودورها في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة -دراسة ميدانية بمؤسسة للكابلات بولاية عين الدفلة/ الجزائر-، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2021/09/27.
13. برو هشام، العوامل المحددة للرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر) المجلد 05، العدد 01، 2022.
14. بوحوية لطفي، أثر الرضا الوظيفي على جودة الأداء في المؤسسات العمومية، مجلة أكاديميا للعلوم الإنسانية، جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة، المجلد 06، العدد 02، 2020.
15. بوزورين فيروز، التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 03، 2020/04/03.

16. بوزورين فيروز، التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف-، مرجع سبق ذكره.
17. التجاني نقطة أسوم، يونس موسى عيسى، بخيطة على إسماعيل، "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، جامعة الدلنج، السودان، المجلد 07، العدد 01، 2024.
18. جدي سارة، الرضا الوظيفي مفهومه، محدداته وأثره على الأداء دراسة نظرية، مجلة المناجر، العدد 01.
19. حمزة قسمة، قسمة لحشم، دور أدوات التسويق الرقمي في تحقيق التواصل الالكتروني الفعال مع عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 18، العدد 01، 2023،
20. حيدرة وحيدة، مرشدي الشريف، التمكين الإداري وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 13، العدد 01، 2025/03/04.
21. خلف بن محمد خلف العنزي، العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، البحوث والنشر المجلة العلمية، كلية التربية والآداب بجامعة تبوك، المجلد 35، العدد 4 أبريل 2019.
22. دريوش راضية، نزيه صرداوي، الفروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية بولاية تيزي وزو، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد 13، ديسمبر 2017.
23. رحمة عطية علي الزهراني، بشاير حميد محمد الخميسي، أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، مجلد 6، العدد 30 أكتوبر 2022.
24. رشام كهينة، جميل أحمد، التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمات في منظمات الأعمال -دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد الخامس، جوان 2017.

25. زايد مراد، صراب نور الدين، مستويات التمكين الإداري وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية -دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية ام البواقي-، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 13، العدد 2،
26. سفيان شريف، دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)، المجلد 16، العدد 01، جوان 2020.
27. سمير عباسي، واقع التمكين الإداري من خلال بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية "أسمدال عنابة"، مجلة الإحياء، المجلد 20، العدد 25، جوان 2020، ص 1005.
28. سميرة مشري، أبعاد التمكين الإداري ودورها في تطبيق حوكمة المؤسسة الجامعية، مجلة التغيير الاجتماعي، المجلد السادس، العدد 01، 2021.
29. سهى عزيزجهاز، ناموس عبد حميد، أهمية التمكين الإداري في تسويق الخدمات السياحية (دراسة تحليلية وصفية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 49، العدد 143، 2024.
30. سيفي يوسف، مزيان محمد، عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، نوفمبر 2018.
31. شوشة مسعود، دلاسي محمد، الاتصالات الإدارية في المنظمات (المفهوم والأنواع والوسائل والنظريات)، مجلة العلوم الاجتماعية -جامعة الأغواط-، المجلد 7، العدد 28 جانفي 2018.
32. صبرينة عمي علي، الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية عل عينة من العاملين بمركب المكيفات الهوائية بشركة برج بوعريرج-، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 6، العدد 2، 2021/09/20.
33. طار عبد القدوس، جقيدل رشيدة، مستوى تطبيق التمكين الإداري بالمؤسسات الجامعية -دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 15، العدد 01، 2024/01/21.
34. عبد الستار مركمال، سحوان عطاء الله، الرضا الوظيفي من منظور النظريات سوسيو - تنظيمية، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالحلفة، المجلد 05، العدد 01، مارس 2020.
35. عبد الشافع محمد ابكر يونس، مختار عبد المالك آدم إدريس، حمزه عبد الله عبد الرحمان يحيى، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بالمصارف العاملة في ولاية وسط دارفور دراسة تطبيقية على البنك

- الزراعي السوداني فرع زالنجي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، جامعة زالنجي المجلد 04، العدد 05، ماي 2023.
36. عزيزي زهرة، صويلح ليليا، العمل الجماعي أساس تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة، مجلة المعيار، المجلد 30، العدد 01، 2025/12/15.
37. عيسات فطيمة الزهرة، يحيوي عبد الحفيظ، مرباح طه ياسين، تجارب دولية ناجحة في تطبيق تمكين العاملين وكيفية استفادة المؤسسات الجزائرية منها، مجلة البديل الاقتصادي (مخبر سياسات التنمية الريفية في السهوب جامعة الجلفة)، مجلد 07، العدد 02، 2020.
38. غالية محمود منصور، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، المجلد العاشر، العدد الأول، 2025.
39. هوارى "مراد خلاصي" الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر. دراسة ميدانية بمقر ولاية أم البواقي مجلة التنظيم والعمل، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، المجلد 06، العدد 04، 2017.
40. فيروز بوزورين، المفهوم النظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد 5، العدد 14، 2019.
41. قويدري إبراهيم عبد الحكيم، زاوش رضا، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية المسيلة -، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية - جامعة المسيلة -، المجلد 15 العدد 02، 2022.
42. كحلوش فلة، العقريب كمال، تفويض السلطة وأرها على كفاءة إدارة وقت الإدارة العليا -دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية ذات طابع عمومي-، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 02، 02/ ديسمبر 2021.
43. كريمة شلبي محمد شلبي، لقمان بن محمد بن عبيد الشياحي، أثر التمكين الإداري على ترشيد القرار في المنظمات الحكومية (دراسة تطبيقية على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان)، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار الواحد والستون، 2025/5/5.

44. محمد عبد العال محمد مصطفى، متطلبات التمكين الإدارية لقيادات الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التحسين المستمر (كايزن)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد السابع عشر، العدد السادس، أبريل 2023.
45. محمد قريش، لطيفة سبتي، دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة خيضر بسكرة، مجلة الاقتصاد والتنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة- جامعة المدية، العدد 04، جوان 2015
46. محمود أحمد عبد الواحد، ناجي رجب سكر، التفويض وعلاقته بالثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية غزة، المجلد 30، العدد 6، 2022.
47. مختار وقاف، زديرة خمار، الرقمنة وإشكالية العمل الجماعي في المؤسسة المعاصرة: الأبعاد والتصورات، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 9، العدد 2، 2024/12/08 .
48. مخلوف سعاد، غربي خولة، مهارات الاتصال الفعال في المنظمات، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 03، العدد 04، ديسمبر 2019.
49. مليكة بلعابد، عوامل الرضا الوظيفي لدى الممرضين من وجهة نظرهم دراسة ميدانية بمستشفى إن سينا _ أم البواقي _ مجلة العلوم الإنسانية جامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 3، ديسمبر 2020.
50. مولاي مصطفى سارة، الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية -مخبر التنمية المستدامة- جامعة يحيى فارس، المدية، العدد 06، جوان 2016.
51. نادر فتحي قاسم، ساره حسام الدين مصطفى، الكفاءة السيكمترية لمقياس مهارات التوصل الفعال للشباب، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد العشرون لسنة 2019.
52. نصروش أحمد نجيب، بوسالم بوبكر، تدريب الموارد البشرية وعلاقته في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المجمع الجهوي للاستغلال + الوكالة الرئيسية للاستغلال)، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 25، العدد 02، 2022/12/01.
53. هدى علي احميد قريط، درجة التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة من وجهة نظرهم، مجلة جامعة وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، المجلد التاسع، العدد الثالث، 2024.

54. هشام ميسه، خالد الوجيه، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى القائمين بالاتصال في القنوات الجزائرية الخاصة، مجلة الإعلام والمجتمع، جامعة الوادي، المجلد 09، العدد 02، ديسمبر 2025.

55. ياسر عبد الرحمان، رضا بوغرزة، يوسف حديد، أثر الرضا الوظيفي في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الجزائرية، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2021.

III. الأطروحات والرسائل:

1. أميرة سابق، دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة - ولاية بسكرة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة LMD في علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية وعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2023 - 2024.

2. بكاي سعد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، أطروحة الدكتوراه، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2018.

3. رباحي زهيدة، التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية -جامعة الجزائر 3-، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراة في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2017-2018.

4. سمير عباسي، التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل -دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD تخصص علم النفس تنظيم وعمل، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1- الحاج لخضر، سنة 2021-2022.

5. شوادة فاطمة الزهراء، دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات -دراسة آراء عين من العاملين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-، أطروحة مقدمة لنيل

- شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2021-2022.
6. صابر بن عيسى، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، أطروحة الدكتوراه، تخصص النشاط البدني والرياضي والتربوي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2019.
7. الصالح نفيسي، تمكين المورد البشري وعلاقة بالولاء التنظيمي -دراسة ميدانية بالقطاع الصحي عين التوتة- باتنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهاد LMD في شعبة علم الاجتماع تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الإنسانية الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2021-2022.
8. صباح حيمر، علاقة التدريب المهني بالكفاءة الإنتاجية للعمل - دراسة ميدانية على مؤسسة صناعة النسيج TIFIB-بسكرة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية المورد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2021-2022.
9. عبد الرحمان باي راقد، التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية - دراسة ميدانية بملبنة الحضنة المسيلة -، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2022-2023.
10. فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري -دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2017-2018.
11. مساعدي عماد، اثراستراتيجية تمكين المورد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، سنة 2019-2020.

12. نصيرة بويعلی، تقويم البرامج التدريبية للمورد البشرية في المؤسسة الصناعية - دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية الصناعية الملح لوطية - بسكرة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، سنة 2017-2018.

ثانيا: قائمة المراجع باللغات الأجنبية

10. Amir Abou Elnaga, Amen Imran, **The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study**, American Journal of Research Commuication, Vol 2(1), 2014.
11. Kohli, Anu, Sharma, Alka, **An Analysis of Employee Empowerment and Job Satisfaction: A Review**, Management Dynamics, Vol 17, No 1, 2017.
12. Seffahlou Rachid, Djilali Bounama, **The effect of administrative empowerment on the development of organizational citizenship behavior (field study on a sample of employees at the Algerian Water Corporation in Ain Defla)**, Journal of Advanced Economic Research, V: 10,ISS: 01, 31-03-2025.
13. Touati soumia, **Administrative Empowerment: Its Concept, Dimensions, and Obstacles to Its Implementation in Institutions**, Sociey and Sports Journal, Laboratory of Social Development and society Service, University eloued (Algeria), Vol: 08, Issues, 02 june 2025 .
14. Ouida K. Butler, Job Satisfaction, **Employee Empowerment, and Intent to Leave in Health Service Employees**, PhD Thesis, College of Management and Human potential, Walden University, 2023.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (01): الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة

استبيان حول

تأثير أبعاد التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.
-دراسة حالة مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-

تحية طيبة وبعد:

تم اعداد هذا الاستبيان في إطار دراسة أكاديمية تحت عنوان: " تأثير أبعاد التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية " لاستكمال متطلبات موضوع مذكرة الماستر، وفي سبيل تحقيق ذلك نأمل منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين لملء الاستبيان بالإجابة على العبارات من خلال وضع العلامة (X) في الخانات التي تعبر عن آراءكم، علما أن المعلومات التي سيتم تجميعها سنستعملها بسرية تامة ولن نستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم مقدما على تعاونكم العمل.

تحت إشراف

❖ د.سفيان خلوفي.

إعداد الطالبتين:

❖ بورويصة هند.
❖ بوحالة وصال.

السنة الجامعية 2026/2025

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

أولاً: البيانات الشخصية.

نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1/ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2/ الفئة العمرية:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى 40 سنة

☐ من 41 إلى 50 سنة

☐ أكبر من 50 سنة

3/ المستوى التعليمي:

أقل من ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

ثانياً: البيانات الوظيفية

1/ الوظيفة:

موظف دائم ☐ موظف متعاقد ☐

2/ المستوى الوظيفي:

موظف ☐ رئيس مصلحة ☐ مدير ☐

3/ سنوات الخبرة في العمل:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ من 11 إلى 15 سنة

☐ أكبر من 15 سنة

4/ هل اشتغلت بمؤسسة أخرى قبل الالتحاق بمؤسسة سوناريك:

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم هل يمكن تحديد المؤسسة وطبيعة الوظيفة السابقة

المحور الثاني: التمكين الإداري.

الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة التي ترونها مناسبة لرأيكم.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: تفويض السلطة والمسؤولية.						
1	يمنحني المسؤول صلاحيات كافية لإنجاز عملي.					
2	أتمتع بحرية اتخاذ القرار في نطاق مهامي.					
3	يتم تحميلي مسؤولية نتائج القرارات التي أتخذها.					
4	لا أحتاج إلى الرجوع الدائم إلى الإدارة العليا.					
البعد الثاني: التواصل.						
5	تتوفر لدي المعلومات اللازمة لأداء عملي بكفاءة.					
6	يوجد اتصال فعال بيني وبين الإدارة.					
7	يتم إعلامي بالقرارات التي تخص عملي في الوقت المناسب.					
8	أستطيع التعبير عن آرائي بحرية.					
البعد الثالث: التحفيز.						
9	تعتمد المؤسسة نظاما عادلا لتقدير جهود العاملين.					
10	أحصل على تحفيز عند تحقيق أهداف العمل.					
11	أشعر بأن الإدارة تشجعني على تطوير مهارتي الوظيفية والمهنية.					
12	بيئة العمل التحفيزية تدفعني للرفع من أدائي.					
البعد الرابع: التدريب.						
13	توفر المؤسسة دورات تدريبية لتحسين مهاراتي المهنية.					
14	يساعدني التدريب على تطوير أدائي المهني.					
15	يتم تدريبي عند إدخال تقنيات أو أساليب عمل جديدة.					
16	أشعر أن المؤسسة تهتم بتنمية قدراتي المهنية.					
البعد الخامس: العمل الجماعي.						
17	يسود التعاون بيني وبين زملائي في بيئة العمل.					
18	يتم إشراكي ضمن فريق عمل لحل المشكلات.					
19	يتم توزيع المهام داخل الفريق بشكل عادل.					
20	العمل الجماعي يساعدني على تحسين الأداء داخل المؤسسة.					

المحور الثالث: الرضا الوظيفي.

الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة التي ترونها مناسبة لرأيكم، مع العلم أن هذه الإجابات تعكس مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين داخل الموظفين داخل المؤسسة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	أشعر بالرضا عن عملي الحالي.					
22	أشعر بالارتياح في بيئة عملي.					
23	أرى أن عملي يلبي طموحاتي المهنية.					
24	أفتخر بانتمائي لهذه المؤسسة.					
25	لا أفكر في ترك العمل في الوقت الحالي.					
26	أشعر بالتقدير والاحترام داخل المؤسسة.					
27	أنا راض عن مستوى الأجر مقارنة بمجهودي					
28	أتمتع بالاستقرار الوظيفي.					

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

أسماء الأساتذة	تخصص الأساتذة	رتبة الأساتذة	جامعة العمل التي ينتمون إليها
د. فرحات هولي	إدارة الأعمال	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله
د. معاذ ميمون	تسويق	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله
د. وهيبه سراج	الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة.	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله

تم ترتيب أسماء الأساتذة حسب الترتيب الأبجدي للحروف.

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج spss

Correlations

		A1	A2	A3	A4	تفويض السلطة والمسؤولية
A1	Pearson Correlation	1	,749**	,713**	,458**	,878**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	95	95	95	95	95
A2	Pearson Correlation	,749**	1	,685**	,460**	,720**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	95	95	95	95	95
A3	Pearson Correlation	,713**	,685**	1	,451**	,693**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	95	95	95	95	95
A4	Pearson Correlation	,458**	,460**	,451**	1	,827**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	95	95	95	95	95
المسؤولية_ السلطة_ تفويض	Pearson Correlation	,878**	,720**	,693**	,827**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	95	95	95	95	95

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		A5	A6	A7	A8	التواصل
A5	Pearson Correlation	1	,488**	,578**	,364**	,851**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	95	95	95	95	95
A6	Pearson Correlation	,488**	1	,617**	,637**	,675**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	95	95	95	95	95
A7	Pearson Correlation	,578**	,617**	1	,461**	,633**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	95	95	95	95	95
A8	Pearson Correlation	,364**	,637**	,461**	1	,799**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	95	95	95	95	95
التواصل	Pearson Correlation	,851**	,675**	,633**	,799**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	95	95	95	95	95

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		A9	A10	A11	A12	التحفيز
A9	Pearson Correlation	1	,736**	,664**	,466**	,861**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	95	95	95	95	95
A10	Pearson Correlation	,736**	1	,691**	,558**	,758**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	95	95	95	95	95
A11	Pearson Correlation	,664**	,691**	1	,543**	,706**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	95	95	95	95	95
A12	Pearson Correlation	,466**	,558**	,543**	1	,851**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	95	95	95	95	95
التحفيز	Pearson Correlation	,861**	,758**	,706**	,851**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	95	95	95	95	95

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		A13	A14	A15	A16	التدريب
A13	Pearson Correlation	1	,556**	,615**	,466**	,875**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	95	95	95	95	95
A14	Pearson Correlation	,556**	1	,569**	,536**	,638**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	95	95	95	95	95
A15	Pearson Correlation	,615**	,569**	1	,479**	,643**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	95	95	95	95	95
A16	Pearson Correlation	,466**	,536**	,479**	1	,836**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	95	95	95	95	95
التدريب	Pearson Correlation	,875**	,638**	,643**	,836**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	95	95	95	95	95

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		A17	A18	A19	A20	العمل الجماعي
A17	Pearson Correlation	1	,510**	,438**	,480**	,887**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	95	95	95	95	95
A18	Pearson Correlation	,510**	1	,656**	,498**	,586**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	95	95	95	95	95
A19	Pearson Correlation	,438**	,656**	1	,290**	,430**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,004	,000
	N	95	95	95	95	95
A20	Pearson Correlation	,480**	,498**	,290**	1	,831**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004		,000
	N	95	95	95	95	95
الجماعي_العمل	Pearson Correlation	,887**	,586**	,430**	,831**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	95	95	95	95	95

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28	الرضا الوظيفي في
A21	Pearson Correlation	1	,608**	,586**	,566**	,574**	,332**	,507**	,547**	,898**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95
A22	Pearson Correlation	,608**	1	,616**	,540**	,475**	,544**	,374**	,511**	,640**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95
A23	Pearson Correlation	,586**	,616**	1	,354**	,416**	,362**	,427**	,435**	,587**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95
A24	Pearson Correlation	,566**	,540**	,354**	1	,363**	,520**	,378**	,377**	,544**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95
A25	Pearson Correlation	,574**	,475**	,416**	,363**	1	,331**	,339**	,393**	,557**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,001	,001	,000	,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95
A26	Pearson Correlation	,332**	,544**	,362**	,520**	,331**	1	,367**	,518**	,475**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,001		,000	,000	,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95

A27	Pearson Correlation	,507**	,374**	,427**	,378**	,339**	,367**	1	,348**	,492**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000		,001	,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95
A28	Pearson Correlation	,547**	,511**	,435**	,377**	,393**	,518**	,348**	1	,859**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001		,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	,898**	,640**	,587**	,544**	,557**	,475**	,492**	,859**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		تفويض السلطة والمسؤولية	التواصل	التحفيز	التدريب	العمل الجماعي	التمكين الإداري
تفويض السلطة والمسؤولية	Pearson Correlation	1	,682**	,541**	,486**	,559**	,821**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	95	95	95	95	95	95
التواصل	Pearson Correlation	,682**	1	,553**	,553**	,595**	,658**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	95	95	95	95	95	95
التحفيز	Pearson Correlation	,541**	,553**	1	,666**	,511**	,547**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	95	95	95	95	95	95
التدريب	Pearson Correlation	,486**	,553**	,666**	1	,634**	,542**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	95	95	95	95	95	95
العمل الجماعي	Pearson Correlation	,559**	,595**	,511**	,634**	1	,800**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	95	95	95	95	95	95
التمكين الإداري	Pearson Correlation	,821**	,658**	,547**	,542**	,800**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	95	95	95	95	95	95

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Scale: ثبات البعد الأول

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,850	4

Scale: ثبات البعد الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,811	4

Scale: ثبات البعد الثالث

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,860	4

Scale: ثبات البعد الرابع

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,823	4

Scale: ثبات البعد الخامس

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,779	4

Scale: ثبات المحور الأول

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,944	20

ثبات المحور الثاني: Scale:

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,870	8

الثبات الكلي: Scale:

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,952	28

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	84	88,4	88,4	88,4
	أنثى	11	11,6	11,6	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

		العمرية_الفئة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنة 30 أقل من	23	24,2	24,2	24,2
	سنة 40 إلى 30 من	32	33,7	33,7	57,9
	سنة 50 إلى 41 من	32	33,7	33,7	91,6
	سنة 50 أكثر من	8	8,4	8,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

		التعليمي_المستوى			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ثانوي فأقل	59	62,1	62,1	62,1
	جامعي	30	31,6	31,6	93,7
	دراسات عليا	6	6,3	6,3	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف دائم	79	83,2	83,2	83,2
	متعاقد	16	16,8	16,8	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

الوظيفي_المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف	73	76,8	76,8	76,8
	رئيس مصلحة	21	22,1	22,1	98,9
	مدير	1	1,1	1,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

العمل_في_الخبرة_سنوات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 أقل من	18	18,9	18,9	18,9
	سنوات 10 إلى 5 من	25	26,3	26,3	45,3
	سنة 15 إلى 11 من	25	26,3	26,3	71,6
	سنة 15 أكثر من	27	28,4	28,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

هل اشتغلت بمؤسسة أخرى قبل الالتحاق بمؤسسة سوناريك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	25	26,3	26,3	26,3
	لا	70	73,7	73,7	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Statistics

		A1	A2	A3	A4	تفويض السلطة والمسؤولية
N	Valid	95	95	95	95	95
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,98	3,04	3,12	3,01	2,99
Std. Deviation		1,458	1,228	1,270	1,242	1,154

Statistics

	A5	A6	A7	A8	التواصل
N Valid	95	95	95	95	95
Missing	0	0	0	0	0
Mean	2,94	2,80	2,84	2,97	2,95
Std. Deviation	1,390	1,172	1,206	1,216	1,077

Statistics

	A9	A10	A11	A12	التحفيظ
N Valid	95	95	95	95	95
Missing	0	0	0	0	0
Mean	2,45	2,67	2,55	2,79	2,62
Std. Deviation	1,295	1,162	1,218	1,254	1,091

Statistics

	A13	A14	A15	A16	التدريب
N Valid	95	95	95	95	95
Missing	0	0	0	0	0
Mean	2,63	3,04	2,76	2,87	2,75
Std. Deviation	1,272	1,211	1,327	1,123	1,026

Statistics

	A17	A18	A19	A20	العمل الجماعي	التمكن الإداري
N Valid	95	95	95	95	95	95
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	2,96	2,96	2,81	3,33	3,14	3,15
Std. Deviation	1,406	1,081	1,249	1,171	1,110	1,087

Statistics

	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28	الوظيفة الرضا يفي
N Valid	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2,97	3,07	2,82	3,32	3,36	3,20	3,13	3,19	3,08
Std. Deviation	1,425	1,169	1,304	1,160	1,120	1,181	1,169	1,223	1,165

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,599 ^a	,359	,352	,938	,359	52,131	1	93	,000

a. Predictors: (Constant), التمكين الإداري

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45,855	1	45,855	52,131	,000 ^b
	Residual	81,803	93	,880		
	Total	127,658	94			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الإداري_التمكين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,627 ^a	,393	,387	,913	,393	60,263	1	93	,000

a. Predictors: (Constant),

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50,195	1	50,195	60,263	,000 ^b
	Residual	77,463	93	,833		
	Total	127,658	94			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), تفويض السلطة والمسؤولية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,569 ^a	,324	,316	,964	,324	44,475	1	93	,000

a. Predictors: (Constant), التواصل

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41,299	1	41,299	44,475	,000 ^b
	Residual	86,359	93	,929		
	Total	127,658	94			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التواصل

Model Summary

		Change Statistics							
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,430 ^a	,185	,176	1,058	,185	21,055	1	93	,000

a. Predictors: (Constant), التحفيز

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,566	1	23,566	21,055	,000 ^b
	Residual	104,092	93	1,119		
	Total	127,658	94			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التحفيز

Model Summary

		Change Statistics							
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,404 ^a	,163	,154	1,072	,163	18,094	1	93	,000

a. Predictors: (Constant), التدريب

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,792	1	20,792	18,094	,000 ^b
	Residual	106,866	93	1,149		
	Total	127,658	94			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التدريب

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,528 ^a	,279	,271	,995	,279	35,916	1	93	,000

a. Predictors: (Constant), العمل الجماعي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35,566	1	35,566	35,916	,000 ^b
	Residual	92,092	93	,990		
	Total	127,658	94			

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), العمل الجماعي

الملاحق رقم (04): تطور حجم المبيعات للمؤسسة سوناريك وحدة فرجية.

EPE SONARIC SPA
UNITE U.R.D FERDJIOUA
SERVICE COMPTABILITE GENERAL



VENTES PHYSIQUE EXERCICE 2021

Produits	Jan	Fev	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
R.G.N JURJURA	32	2	1	-	-	-	-	-	10	17	111	136	309
RGN NEW WARM	1 136	896	469	207	35	74	1 002	2 197	605	1 306	3 664	2 221	13 812
RGN NEW WARM AVEC KIT	26	6	7	2	1	-	2	16	4	47	67	1 814	1 992
S/TOTAL RGN	1 194	904	477	209	36	74	1 004	2 213	619	1 370	3 842	4 171	16 113
PAM	136	109	5	-	-	-	3	-	20	41	83	72	469
CE 6 L	101	67	124	12	89	177	-	1	-	-	-	-	571
CB 12 L	351	192	391	134	386	157	16	43	288	609	199	-	2 766
CHAUDIERE M.	11	7	3	2	-	-	-	-	-	-	-	-	23
S/T CE/CB	463	266	518	148	475	334	16	44	288	609	199	-	3 360
CLIMATISEUR SP 90 CLASSE A	-	3	2	59	7	8	-	-	5	-	-	-	84
CLIMATISEUR SP 90	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CLIMATISEUR SP 120 CLASSE A	11	70	9	20	17	-	-	-	-	-	-	-	127
CLIMATISEUR SP 120 T	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CLIMATISEUR SP 180 CLASSE A	9	19	2	17	4	3	-	-	-	-	-	-	54
CLIMATISEUR SP 180 T	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CLIMATISEUR SP 24 000	2	8	1	2	4	6	-	-	-	-	-	-	23
Arm.24000	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	2
Arm.48000	5	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	8
Arm.60000	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
S/TOTAL CLIMATISEURS	27	100	16	102	32	18	-	-	5	-	-	-	299
CG 55 BG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CL 55 B G	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CG 60 B G	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CL 60 N	16	10	7	4	4	5	3	2	4	16	68	135	274
CL 60 M	44	72	9	14	9	4	7	7	8	35	76	56	341
CL 60 BG NEW LOOK	14	7	37	29	14	5	10	1	12	2	1	-	132
CL 60 BIANCA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
M 50 L	-	9	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	11
M 60 BG	-	1	4	-	12	-	-	-	-	-	-	-	17
M 60 BG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TABLE DE CUISSON 4 F	9	23	34	55	52	-	-	-	-	17	32	15	237
TABLE DE CUISSON 5 F	13	36	28	16	47	4	2	3	51	50	24	25	299
S/TOTAL CUISINIERES	96	158	119	120	138	18	22	13	75	120	201	231	1 311
Production Vendue	1 916	1 537	1 134	579	681	444	1 045	2 270	1 007	2 140	4 326	4 474	21 552

EPE SONARIC SPA
UNITE U.R.D FERDJIOUA
SERVICE COMPTABILITE GENERALE



VENTES PHYSIQUE EXERCICE 2022

Produits	Jan	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
R.G.N JURJURA	67	3	1		1	-	171	2	56	117	248	53	719
RGN NEW WARM	524	697	327	649	97	64	2 308	1 224	1 429	1 325	1 374	651	10 669
RGN NEW WARM AVEC KIT	10			-	-	110	696	-	-	-	-	-	816
S/TOTAL RGN	601	700	328	649	98	174	3 175	1 226	1 485	1 442	1 622	704	12 204
PAM	109	61	1	-	93	-	-	-	-	11	45	26	346
CE 6 L	-	-	-	7	162	601	59	3	67	145	49	14	1 007
CB 12 L	-	-	120	132	134	4	155	644	108	353	243	145	2 038
CHAUDIERE M.	-	-	125	80	12	5	1	-	4	285	331	268	1 111
S/T CE/CB	-	-	245	219	308	610	215	647	179	783	623	427	4 156
CLIMATISEUR SP 90 CLASSE A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CLIMATISEUR SP 90	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CLIMATISEUR SP 120 CLASSE A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CLIMATISEUR SP 120 T	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CLIMATISEUR SP 180 CLASSE A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CLIMATISEUR SP 180 T	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CLIMATISEUR SP 24 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arm.24000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arm.48000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arm.60000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
S/TOTAL CLIMATISEURS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CG 55 BG													-
CL 55 B G													-
CG 60 B G													-
CL 60 N	3	7	5	6	3	5	2	5	2	20	4	18	80
CL 60 M	3	17	15	20	10	19	9	7	8	31	29	26	194
CL 60 BG NEW LOOK													-
CL 60 BIANCA													-
M 50 L	-	-	-	-	-	6	3	2	1	1	5	12	30
M 50 BG													-
M 60 BG													-
TABLE DE CUISSON 4 F	1	27	52	18	15	14	113	7	7	16	26	7	303
TABLE DE CUISSON 5 F	6	34	54	21	16	11	48	9	-	8	3	5	215
S/TOTAL CUISINIERES	13	85	126	65	44	55	175	30	18	76	67	68	822
Production Vendue	723	846	700	933	543	739	3 565	1 903	1 682	2 312	2 357	1 225	17 528

EPE SONARIC SPA
UNITE U.R.D FERDJIOUA
SERVICE COMPTABILITE GENERALE



VENTES PHYSIQUE EXERCICE 2023

Produits	Jan	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
R.G.N JURJURA	42	110	142	7	11	24	19	22	19	91	239	214	940
RGN NEW WARM	893	1 185	360	332	333	234	431	456	1 083	1 531	1 867	2 286	10 991
RGN NEW WARM AVEC KIT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
S/TOTAL RGN	935	1 295	502	339	344	258	450	478	1 102	1 622	2 106	2 500	11 931
PAM	6	15	-	1	1	-	3	-	-	6	3	76	111
CE 6 L	18	396	-	-	4	-	-	35	153	38	37	135	816
CB 12 L	116	457	319	163	114	101	39	105	79	149	226	177	2 045
CHAUDIERE M.	251	249	40	25	25	69	52	36	74	136	72	129	1 158
S/T CE/CB	385	1 102	359	188	143	170	91	176	306	323	335	441	4 019
CG 55 BG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CL 55 B G	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CG 60 B G	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CL 60 N	8	18	14	7	11	4	5	3	7	20	8	3	108
CL 60 M	24	30	25	20	21	9	11	9	13	30	15	7	214
CL 60 BG NEW LOOK	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CL 60 BIANCA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
M 50 L	2	4	3	1	4	-	-	1	5	7	3	-	30
M 50 BG	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	2
M 60 BG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TABLE DE CUISSON 4 F	25	44	35	44	21	31	61	28	15	23	3	-	330
TABLE DE CUISSON 5 F	8	7	33	19	13	7	10	8	15	18	3	10	151
S/TOTAL CUISINIERES	67	103	110	91	72	51	87	49	55	98	32	20	835
Production Vendue	1 393	2 515	971	619	560	479	631	703	1 463	2 049	2 476	3 037	16 896

EPE SONARIC SPA
UNITE U.R.D FERDJIOUA
SERVICE COMPTABILITE GENERALE



VENTES PHYSIQUE EXERCICE 2024

Produits	Jan	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
R.G.N DJURJURA	130	48	36	34	-	3	-	303	82	140	72	207	1 055
RGN NEW WARM	1 393	728	773	586	266	157	224	3 348	916	1 379	1 309	1 558	12 637
RGN NEW WARM AVEC KIT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
S/TOTAL RGN	1 523	776	809	620	266	160	224	3 651	998	1 519	1 381	1 765	13 692
PAM	10	4	2	2	-	-	-	-	-	13	41	6	78
CE 6 L	43	50	76	10	6	10	3	19	29	52	90	34	422
CB 12 L	274	216	164	70	30	42	50	456	179	194	230	148	2 053
CHAUDIERE M.	22	47	14	11	25	22	12	22	86	50	164	135	610
S/T CE/CB	339	313	254	91	61	74	65	497	294	296	484	317	3 085
CG 55 BG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CL 55 B G	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CG 60 B G	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CL 60 N	10	6	6	2	1	2	2	2	2	2	3	4	42
CL 60 M	15	22	16	5	5	5	5	6	13	19	10	7	128
CL 60 BG NEW LOOK	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CL 60 BIANCA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
M 50 L	-	2	3	1	-	-	1	-	2	4	1	3	17
M 50 BG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
M 60 BG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TABLE DE CUISSON 4 F	-	23	4	11	4	4	-	9	10	8	18	6	97
TABLE DE CUISSON 5 F	5	32	17	11	6	12	8	12	11	10	12	3	139
S/TOTAL CUISINIERES	30	85	46	30	16	23	16	29	38	43	44	23	423
Production Vendue	1 902	1 178	1 111	743	343	257	305	4 177	1 330	1 871	1 950	2 111	17 278