

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم

التسيير

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم

التسيير

تخصص: إدارة أعمال

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطالبتين:

ماحي رحيل فاطمة الزهراء

عابدي نور الهدى

تحت عنوان:

دور التمكين في تعزيز الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة
اتصالات الجزائر - تيارت

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا

(استاذ محاضر "ب" - جامعة ابن خلدون تيارت)

أ. يحيى فاطمة

(

مشرفا و مقرا

(استاذ محاضر "ب" - جامعة ابن خلدون تيارت)

أ. بوجلة إيمان

مناقشا

(استاذ محاضر "أ" - جامعة ابن خلدون تيارت)

أ. نجاح عائشة

السنة الجامعية : 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله أثار لنا طريق العلم والمعرفة ويسر لنا سبل إنجاز هذا العمل وفق ما يرضيه سبحانه وتعالى.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذتي المشرفة الفاضلة بوجلة إيمان، التي لم تدخر جهداً في تقديم يد العون والمساندة لنا، وكانت حريصة على توجيهنا وإرشادنا بالنصح والتوجيه السديد، فكان لتوجيهاتها الأثر الكبير في إنجاز هذه المذكرة، فجزاها الله عنا كل خير على صبرها وحسن تعاملها.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى كافة الأساتذة الأفاضل الذين كان لهم بعد الله الفضل في تعليمي وإكسابي المعارف والمهارات التي مكنتني من الوصول إلى هذه المرحلة وإتمام هذا العمل العلمي.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر إلى جميع أساتذتنا في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على ما قدموه لنا طيلة مسيرتنا الدراسية من علم نافع وخبرة قيّمة.

وفي الختام، أتوجه بالشكر لكل من ساهم في دعمي ومساعدتي، وقدم لي المشورة والنصح في مختلف مراحل إعداد هذه المذكرة، سائلاً الله العليّ القدير أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يوفقنا لما فيه الخير والصلاح، إنه ولي ذلك والقادر عليه.



إهداء

إلى روح أبي الغالي، وإلى أُمي العزيزة، التي كانت دوماً الحاضنة لأحلامي والداعمة لنجاحي بصبرها ودعائها المستمر.

إلى إخوتي الكرام الذين كانوا خير عون لي في مسيرتي الدراسية ووقفوا بجانبني في كل الأوقات.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة خلال رحلتي العلمية، من تشجيع أو نصيحة أو دعم معنوي.

إلى صديقتي هدى، التي شاركتني هذا العمل بكل جدية وإخلاص، وأسهمت بجهودها في إنجازه

إلى و إلى نادية، التي كانت دوماً السند والمعين في مختلف مراحل إعداد هذه المذكرة، فلها كل الشكر والتقدير.

لكم جميعاً أهدي هذه المذكرة عرفاناً وتقديراً لكل ما قدمتموه لي.

إهداء

إلى أُمي وأبي اللذين كانا دائماً السند والداعم الأكبر لي، فبفضل دعائهما وتوجيهاتهما استطعت تجاوز كل الصعوبات والوصول إلى هذه المرحلة.

إلى إخوتي وأخواتي الذين قدموا لي الدعم والتشجيع في كل مراحل دراستي.

إلى كل من ساعدني ووقف إلى جانبي أثناء إعداد هذه المذكرة، وخصيصاً أختي أمال التي لم تبخل علي بأي نصيحة أو مساعدة.

إلى صديقتي وشريكتي في إعداد هذه المذكرة رحيل، التي تقاسمت معي كل مراحل هذا العمل.

وإلى نادية التي ساندتنا في كل خطوة، فكانت سنداً حقيقياً لنا حتى لحظة الإنجاز.

إليك جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور التمكين في تعزيز الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية تيارت. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتفسير العلاقة بين متغيري الدراسة، وذلك من خلال تصميم إستبيان وتوزيعه على عينة من العاملين بالمؤسسة، حيث تم توزيع 50 إستبياناً، وأُسترجع منها 38 قابلة للتحليل. تم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائية بين التمكين والرضا الوظيفي، ما يشير إلى أن إشراك العاملين في إتخاذ القرار، ومنحهم الإستقلالية والثقة، يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى رضاهم عن العمل.

وتأتي أهمية هذه النتائج في سياق سعي المؤسسات الخدمية، كإتصالات الجزائر، إلى تطوير بيئة العمل وتحقيق إستقرار وظيفي يُعزز الأداء ويحد من الدوران الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التمكين ، الرضا الوظيفي، إتصالات الجزائر.

Abstract:

This study aims to highlight the role of **empowerment** in enhancing **job satisfaction** among the employees of **Algerie Telecom** in the province of **Tiaret**. To achieve this, the analytical method was employed to test the research hypotheses. Data were collected through the design and distribution of a questionnaire to the employees of **Algerie Telecom** in **Tiaret**, with 50 questionnaires distributed and 38 retrieved. The collected data were processed using the **SPSS** statistical analysis software.

The results of the study revealed several key findings, most notably the existence of a statistically significant effect of **individual empowerment** on **job satisfaction** in the institution under study.

key words: Empowerment, Job Satisfaction , Algerie Telecom.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
/	البسمة
/	شكر وتقدير
/	الإهداء
/	الملخص
II-I	قائمة المحتويات
IV_III	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ_ذ	المقدمة العامة
/	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
1	تمهيد
2	المبحث الأول: عموميات حول التسويق الداخلي
2	المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي
6	المطلب الثاني: عناصر التسويق الداخلي
9	المطلب الثالث: العلاقة بين التسويق الداخلي والتمكين
12	المبحث الثاني: مدخل نظري للتمكين
12	المطلب الأول: ماهية التمكين وأنواعه
15	المطلب الثاني: إستراتيجيات تطبيق التمكين
19	المطلب الثالث: أهمية التمكين وأهدافه
22	المبحث الثالث: الرضا الوظيفي
22	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
25	المطلب الثاني: أساليب ومؤشرات قياس الرضا الوظيفي
30	المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي
34	خلاصة الفصل
/	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
35	تمهيد
36	المبحث الأول: عموميات حول إتصالات الجزائر

36	المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر
36	المطلب الثاني: أهداف وأهمية مؤسسة اتصالات الجزائر
38	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-تيارت-
39	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وتحليل المتغيرات
39	المطلب الأول: منهجية الدراسة
41	المطلب الثاني: وصف البيانات الشخصية لمتغيرات الدراسة
46	المطلب الثالث: تحليل تغيرات واتجاهات الدراسة
53	المبحث الثالث: تحليل النتائج وإختبار الفرضيات
53	المطلب الأول: تحليل الارتباط بين التمكين والرضا الوظيفي
55	المطلب الثاني: تحليل الانحدار بين التمكين والرضا الوظيفي
56	المطلب الثالث: تحليل النتائج وإختبار صحة الفرضيات
60	خلاصة الفصل
61	خاتمة العامة
65	المراجع
69	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
4	مستويات أهداف التسويق الداخلي	1-1
41	معامل الصدق والثبات لعينة الدراسة	1_2
42	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	2-2
43	توزيعات مفردات العينة حسب السن	3-2
44	توزيعات مفردات العينة حسب المؤهل العلمي	4-2
45	توزيع المفردات حسب الخبرة	5-2
47	إتجاه العبارات	6-2
47	نتائج بعد التمكين الفردي	7-2
48	نتائج بين التمكين الجماعي	8-2
50	نتائج بعد التمكين المتعدد	9-2
51	نتائج بعد الرضا الوظيفي	10-2
53	نتائج الارتباط بين التمكين الفردي والرضا الوظيفي	11-2
54	نتائج الارتباط بين التمكين الجماعي والرضا الوظيفي	12_2
54	نتائج الارتباط بين التمكين المتعدد والرضا الوظيفي	13_2

55	علاقة الارتباط بين التمكين والرضا الوظيفي	14_2
55	علاقة الإنحدار بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي	15_2
55	علاقة الإنحدار بين أبعاد التمكين الثلاثة و الرضا الوظيفي	16_2

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1_1	تسلسل التأثيرات من التمكين إلى تحسين الأداء التسويقي	10
2_1	التكامل بين التسويق الداخلي والتمكين في بناء الثقافة التنظيمية	12
3_1	وصف للهيكل التنظيمي الملائم لتطبيق التمكين	19
1_2	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لمؤسسة إتصالات الجزائر-تيارت-	38
2_2	دائرة نسبية للفئة حسب الجنس	43
3_2	دائرة نسبية للفئة حسب العمر	44
4_2	أعمدة بيانية للفئة حسب المؤهل العلمي	45
5_2	دائرة نسبية للفئة حسب الخبرة	46

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
ملحق 01	إستمارة الإستمبيان	
ملحق 02	الأساتذة المحكمين	
ملحق 03	ثبات عبارات الاستبيان	
ملحق 04	علاقة الارتباط	
ملحق 05	علاقة الإنحدار	

مقدمة عامة

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، وإزدياد حدة التنافس بين المنظمات، لم يعد من الممكن الإعتماد فقط على الموارد التقليدية لتحقيق التفوق المؤسسي، بل أصبح المورد البشري يمثل الركيزة الأساسية التي تستند إليها المنظمات في سعيها نحو تحقيق الإستقرار و الإستدامة والنجاح. وقد تزايد إهتمام الباحثين والممارسين الإداريين في العقود الأخيرة بضرورة تعزيز الدور الفاعل للعاملين داخل المؤسسات، وتوفير بيئة عمل تمكنهم من المشاركة في إتخاذ القرارات، وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل وتطلعاتهم الشخصية، وهو ما يُعرف بمفهوم التمكين الإداري.

لقد أصبح من المؤكد أن النجاح المؤسسي لا يتحقق إلا من خلال تهيئة مناخ تنظيمي قادر على تحفيز العاملين، إشراكهم في إتخاذ القرار، ومنحهم الثقة والصلاحيات اللازمة للابتكار والمبادرة. وعليه، فإن التمكين الإداري يُعدّ مدخلاً تنظيمياً يسعى إلى تحرير الطاقات الكامنة للموارد البشرية من خلال منحهم مزيداً من السيطرة على وظائفهم، وتمكينهم من إحداث التأثير الإيجابي في بيئة عملهم. وضمن هذا الإطار، يشكّل الرضا الوظيفي أحد أبرز المؤشرات التي تعكس فعالية سياسات التمكين، إذ يُعدّ بمثابة انعكاس داخلي للشعور بالقيمة والاندماج داخل المؤسسة، كما يرتبط بشكل وثيق بمستوى الأداء، الولاء، والالتزام التنظيمي.

وعند إسقاط ما تم التطرق إليه على الواقع الجزائري، تبرز مؤسسة اتصالات الجزائر كنموذج مهم لدراسة العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، خاصة بالنظر إلى حجمها، انتشارها الوطني، ودورها المحوري في الاقتصاد الوطني. كما أن طبيعة العمل في هذه المؤسسة تتطلب جاهزية دائمة، مهارات عالية، وتنسيق مستمر، مما يفرض ضرورة تفعيل آليات التمكين لضمان جودة الأداء والارتقاء بمستوى رضا العاملين. من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الإداري بمختلف أبعاده على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في اتصالات الجزائر، وذلك من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى تقديم نتائج علمية مدعّمة بمؤشرات واقعية يمكن أن تشكّل أساساً لتطوير السياسات الإدارية داخل هذه المؤسسة.

أولاً: مشكلة الدراسة

في ظل التغيرات السريعة والمنافسة القوية التي يشهدها قطاع الخدمات بشكل عام، وقطاع الاتصالات في الجزائر بشكل خاص، تواجه المؤسسات صعوبة في تحقيق أهدافها المتعلقة بالربحية وزيادة المبيعات وتوسيع الحصة السوقية، بالإضافة إلى تحسين رضا العملاء وجذب عملاء جدد. ومن أجل مواجهة هذه التحديات، أصبح من الضروري على المؤسسات التركيز على التمكين كأداة إستراتيجية تهدف إلى تحسين الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء المؤسسي بشكل عام. بناء على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير ممارسات التمكين على مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر. وعليه، وبناء على ماسبق، تتوضح معالم إشكالية بحثنا هذا والمتمثلة في التساؤل الجوهرى التالي:

- ما هو واقع التمكين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت و ما مدى تأثيره على الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها؟

وإنطلاقا من الإشكالية المطروحة، والتي تتمحور حول العلاقة بين تمكين العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي، تبرز مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- 1- ماهو التمكين وماهي إستراتيجياته و أبعاده؟
- 2- ما المقصود بالرضا الوظيفي ؟
- 3- هل يؤثر التمكين بأبعاده على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت ؟
- 4- ما العلاقة الإحصائية بين التمكين بأبعاده ومستوى الرضا الوظيفي ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

بناء على الأسئلة السابقة تم إدراج الفرضيات التالية:

- هناك علاقة إرتباط بين التمكين والرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت.

ثالثا: أسباب إختيار الموضوع

لقد تم إختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب تتمثل فيما يلي:

1- الأسباب الذاتية

*إرتباط الموضوع الوثيق بتخصص الأعمال، وخاصة فرع إدارة الموارد البشرية، مما يسمح بتوظيف المعارف النظرية المكتسبة خلال فترة الدراسة الجامعية.

*الرغبة في تعميق الفهم حول أحد المفاهيم الحديثة في بيئة العمل المعاصرة، وهو التمكين، بإعتباره إستراتيجية فعالة لتحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة.

*السعي نحو إثراء الرصيد المعرفي بخصوص العلاقة التفاعلية بين التمكين والرضا الوظيفي، وهي علاقة تكتسي أهمية بالغة في سياق ديناميكية المنظمات الحديثة.

2- الأسباب الموضوعية

-حدثة الموضوع وقلة الدراسات العربية التي تناولتهما معا في إطار تطبيقي ميداني، خاصة في قطاع الخدمات العامة كقطاع الإتصالات.

-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 وإستخلاص نتائج عملية تساهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ.

رابعا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الأثر الحيوي الذي يحدثه المورد البشري داخل المؤسسة، حيث تشكل كفاءة وفعالية العاملين عنصرا محوريا في تحسين جودة الخدمات المقدمة، مما يساهم في تحقيق نتائج جيدة

في وقت قصير، مثل تحسين جودة الخدمة وإرضاء الزبائن. كما يساهم ذلك في الحفاظ على إستقرار المؤسسة وإستمرارها في النجاح على المدى الطويل. وتزداد أهمية الموضوع نظرا لحدائته في البيئة الجزائرية، وضعف إهتمام المؤسسات بمفهوم التمكين كوسيلة فعالة لتحفيز الموظفين وتحقيق رضاهم الوظيفي، خاصة في مؤسسات إستراتيجية مثل إتصالات الجزائر.

خامسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- تحليل الأسس النظرية لمفهوم التمكين والرضا الوظيفي، وإستعراض أبرز المقاربات الفكرية التي تناولت العلاقة بينهما في إطار أدبيات إدارة الموارد البشرية الحديثة.
- 2- تحديد أثر التمكين بمختلف أبعاده على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر.
- 3- الكشف عن طبيعة العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي، مع محاولة بناء نموذج تطبيقي يوضح تلك العلاقة داخل المؤسسة محل الدراسة.
- 4- تقديم توصيات تطبيقية قد تساهم في تحسين سياسات الموارد البشرية، مما يعزز بيئة العمل ويقوي شعور الإلتناء والولاء التنظيمي لدى العاملين.

سادسا: المنهج والأدوات المستخدمة

ولأجل معالجة إشكالية البحث، وتحليل أبعادها وإختبار مدى صحة الفرضيات المقترحة، تم الإعتماد على المنهج الوصفي لتأطير الجوانب النظرية للدراسة، من خلال تحديد المفاهيم الأساسية وتوصيف المتغيرات المدروسة وأبعادها. كما تم توظيف المنهج التحليلي لإختبار الفرضيات وبحث طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك بالإعتماد على جمع البيانات وتحليلها ميدانيا داخل مؤسسة إتصالات الجزائر.

سابعا: الأدوات المستخدمة

- 1- **المسح المكتبي:** تم الإعتماد على المسح المكتبي لتحليل الأدبيات السابقة المتعلقة بالتمكين والرضا الوظيفي، وبناء الإطار النظري للدراسة.

2- **المسح الميداني:** تم توظيف المنهج الكمي من خلال إجراء مسح ميداني باستعمال أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية من عينة موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية تيارت، بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين متغيراتها.

3- **الأدوات الإحصائية:** تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (الإصدار 21)، بالإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية (مثل المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، اختبار بيرسون، والانحدار الخطي) للتحقق من صحة الفرضيات واختبار قوة العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

ثامنا: حدود الدراسة

تم معالجة الإشكالية محل الدراسة في إطار الحدود التالية:

الحدود المكانية: تتمثل في مؤسسة إتصالات الجزائر الكائن مقرها في ولاية تيارت.

الحدود الزمانية: هذه الدراسة أجريت خلال السنة الجامعية 2025/2024 ، في الفترة الممتدة من شهر أفريل إلى منتصف شهر ماي من سنة 2025.

تاسعا: الدراسات السابقة

1. بومجان، عبد القادر. موسى، عبد الرزاق. 2016. التمكين الإداري ودوره في تحسين أداء المؤسسة. دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل. بسكرة. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، 12(1)، 134-152: هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات إطارات ومسيري مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة نحو التمكين الإداري للعاملين وأثره على أداء المؤسسة. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على أداء المؤسسة، خاصة من خلال تفويض السلطة، الإتصال، وفرق العمل.

2. صديقي، سهيلة. 2020. التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي. دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة برج بوعريج. مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، 16(2)، 207-226: سعت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي لدى الموظفين في كلية العلوم الإقتصادية بجامعة برج بوعريج، ومدى تأثير أبعاد التمكين في تعزيز الولاء

التنظيمي. وجدت الدراسة أن التمكين الإداري له تأثير إيجابي قوي على الولاء التنظيمي، وكلما زاد تمكين الموظفين، زاد ولاؤهم للمؤسسة.

3. زواهي، ذيب فتيحة. صوالحية، شيماء. 2022. العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي. دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر- فرع سوق أهراس. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 8(1)، 159-178: هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع سوق أهراس. أظهرت النتائج أن التمكين الإداري، من خلال تفويض السلطة والإتصال الفعال، له علاقة إيجابية مع الأداء الوظيفي.

4. طالبي، إ. 2021. التمكين الإداري كآلية لتحسين الرضا الوظيفي لدى العمال: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز ولاية أم البواقي. مذكرة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي: تناولت الدراسة كيف يمكن أن يساهم التمكين الإداري في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في ولاية أم البواقي. توصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري يساهم بشكل فعال في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العمال، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تمكين العاملين وتحسين مستوى رضاهم عن العمل.

5. حوري، ع.، و تاليوين، غ. 2024. دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على الأساتذة الإداريين بجامعة الوادي. مذكرة ماجستير. جامعة الوادي: سعت لفهم أثر التمكين الإداري بمختلف أبعاده على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين في جامعة الوادي. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثيرات متفاوتة لأبعاد التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، وتم التأكيد على أن التمكين عامل رئيسي في رفع مستويات الرضا لدى الأساتذة الإداريين.

6. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5),

هدفت الدراسة إلى تطوير مقياس نفسي لتمكين الأفراد في بيئة العمل، وإختبار العلاقة بين أبعاد التمكين وسلوكيات العمل الإيجابية. بينت النتائج أن التمكين مرتبط بشكل إيجابي مع السلوكيات الإيجابية في العمل مثل الأداء والرضا.

7. seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003.

هدفت إلى تقديم مراجعة تحليلية شاملة حول العوامل المؤثرة في التمكين النفسي والجماعي، و أثرهما على الأداء والرضا الوظيفي. أشارت نتائج هذه المراجعة التحليلية إلى أن التمكين، سواء الفردي أو الجماعي، يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، رفع الرضا الوظيفي، وزيادة الإلتزام التنظيمي. كما حددت مجموعة من العوامل السابقة للتمكين كال دعم الإداري والمناخ التنظيمي.

8. Albrecht, S. L., & Andreetta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment, and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers. *Leadership in Health Services*, 24(3), 228–237.

إستهدفت هذه الدراسة تحليل كيفية تأثير التمكين القيادي على التمكين الوظيفي، والإندماج في العمل، والإلتزام العاطفي، وتقليل نوايا مغادرة العمل. النتائج أظهرت أن التمكين الوظيفي والمشاركة الفعالة في العمل يُسهمان بشكل كبير في رفع الإلتزام العاطفي وتقليل نوايا ترك العمل.

9. Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership empowerment behavior and employee

empowerment on employee job satisfaction. *Public Relations Review*, 39(5), 429–431.

سعت لدراسة تأثير سلوك القادة في تمكين الموظفين على شعورهم بالتمكين الفعلي، وإنعكاس ذلك على رضاهم الوظيفي في مؤسسات القطاع العام. وجدت الدراسة أن كل من تمكين القادة وتمكين الموظفين يرتبطان إيجابيا بمستوى الرضا الوظيفي في مؤسسات القطاع العام.

- يتميز هذا البحث بتقديم رؤية تحليلية جديدة حول العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي ضمن سياق قطاع الاتصالات في الجزائر، وهو مجال لم يحظ بالإهتمام الكافي في الأدبيات العربية السابقة، التي ركزت غالبا على قطاعات التعليم والصحة والإدارة الحكومية. يساهم البحث في توسيع نطاق الدراسات التطبيقية حول التمكين من خلال دراسة ميدانية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، مما يوفر معطيات واقعية ومباشرة يمكن أن تدعم صناع القرار في تصميم سياسات تمكين أكثر فاعلية.

كما تبرز قيمة هذا البحث من خلال دمج الجوانب الهيكلية والنفسية للتمكين وتحليل أثرها المتكامل على رضا الموظفين، وهو ما يمنح الدراسة أبعادا نظرية وعلمية تجعلها مرجعا مفيدا في تطوير الأداء البشري داخل مؤسسات القطاع الخدمي في الجزائر.

عاشرا: صعوبات الدراسة

واجهتنا خلال إعداد هذه المذكرة مجموعة من التحديات، تمثلت فيما يلي:

- صعوبات ميدانية تتعلق بتوزيع إستمارات الإستبيان على عينة البحث داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت، بسبب نقص الموارد البشرية.

- صعوبات في الفهم النظري لبعض المفاهيم المتعلقة بالتمكين والرضا الوظيفي، خاصة لدى الموظفين والمسؤولين.

- ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة، والذي شكل تحديا في الإلمام الشامل بكافة جوانب الموضوع نظريا وتطبيقيا.

إحدى عشر: هيكل البحث

تم تقسيم محتوى البحث إلى فصلين رئيسيين، إذ تناولنا في الفصل الأول الجانب النظري للدراسة، حيث شمل ثلاث مباحث. تناولنا في المبحث الأول عموميات حول التسويق الداخلي، وفي المبحث الثاني مدخل نظري للتمكين، أما في المبحث الثالث، فتناولنا الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي.

أما الفصل الثاني، فقد تطرقنا فيه للإطار التطبيقي للدراسة، تناول هو الآخر ثلاثة مباحث. تناول المبحث الأول عموميات حول مؤسسة إتصالات الجزائر، والمبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثالث فتناول تحليل النتائج و اختبار الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة في سبيل الحفاظ على قدرتها التنافسية، مما يستدعي تركيزاً متزايداً على عناصرها الداخلية، وخاصة المورد البشري. في هذا السياق برزت مفاهيم إدارية حديثة تهدف إلى تعزيز فعالية بيئة العمل، من بينها التسويق الداخلي الذي يسعى إلى تعزيز تطوير العاملين عبر توفير بيئة تنظيمية إيجابية تشجع على التواصل و التحفيز.

علاوة على ذلك يعتبر التمكين أداة فعالة تركز على منح الموظفين الثقة و الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم بشكل مستق و فعال، مما يعزز مشاركتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. كما يعد الرضا الوظيفي أحد المؤشرات الأساسية لنجاح السياسات الداخلية للمؤسسة، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستقرار الوظيفي و الأداء العام.

بناءً عليه، يهدف هذا الفصل إلى استكشاف هذه المفاهيم الثلاثة و تحليل أبعادها و أهميتها في دعم الأداء المؤسسي.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: عموميات حول التسويق الداخلي.

المبحث الثاني: مدخل نظري للتمكين.

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: عموميات حول التسويق الداخلي

يُعد التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة في عالم الإدارة والتسويق، ويهتم بتحسين العلاقة بين المؤسسة وموظفيها. تقوم فكرته على أن الموظف هو العميل الأول داخل المؤسسة، لذا يجب الاهتمام به وتدريبه وتحفيزه ليكون قادراً على تقديم خدمة مميزة للعملاء الخارجيين. فكلما شعر الموظف بالرضا والانتماء، زادت قدرته على تمثيل المؤسسة بشكل إيجابي، مما ينعكس مباشرة على رضا العملاء ونجاح المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي

التسويق الداخلي هو أحد جوانب التسويق الحديث، حيث يركز على اعتبار القوى العاملة داخل المنظمة كعملاء داخليين. ويهدف إلى تلبية احتياجاتهم وتصميم وظائفهم بما يتوافق مع رغباتهم، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

1. تعريف التسويق الداخلي

ليس هناك تعريف موحد للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من الأفكار و التعاريف التي بدأت تتطور منذ الظهور الأول لهذا المصطلح والذي كان مع بداية الخمسينات، حيث عرفه مدراء الجودة اليابانية على أنه عملية تهدف إلى تحسين تجارب الموظفين في بيئة العمل وتطوير مستوى التعاون بين الفرق المختلفة في المؤسسة، وذلك بهدف تعزيز جودة الخدمات والمنتجات. (إيمائي، م. 1986)

- كما عرفه بيرري و برشومان بأنه عملية تحفيز الموظفين وتعزيز مشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين بيئة العمل والنظر إلى الموظفين كعملاء داخليين يحتاجون إلى التدريب والتحفيز. (بيرري، ل. برشومان، أ. 1991)

- كما يُمكن وصفه بأنه نهج تسويقي يركز على تحفيز الموظفين نحو الأنشطة الداخلية التي تتطلب تغييرات بهدف تحسين الأداء التسويقي الخارجي. بحيث يُعتبر الموظفون في هذا السياق عملاء داخليين،

- بينما تُعد وظائفهم بمثابة منتجات داخلية، مما يستدعي تقديم هذه المنتجات بطريقة تلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم، بما يساهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. (نبيل حليلو، عريف عبد الرزاق. 2018)
- وعرفه كوتلر على أنه نهج يركز على تعزيز المشاركة والتفاعل داخل المنظمة من خلال تحسين بيئة العمل وتوفير الدعم والتدريب للموظفين. (كوتلر، ف. كلير، ل. 2016)
 - تتراوح التعريفات المختلفة للتسويق الداخلي بين كونه مفهوماً، فلسفة، نهجاً أو ممارسات إدارية، ومن خلال ما تقدم نستنتج أن التسويق الداخلي: هو مجموعة من الممارسات التي تقوم بها المؤسسات والتي تهدف إلى تحسين تجربة الموظفين والعملاء على حد سواء، من خلال تحسين بيئة العمل، التدريب المستمر، وتعزيز ثقافة تفاعلية تدعم الإبداع والابتكار. يتم التركيز على تحسين العلاقات الداخلية بين الموظفين والإدارة، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام وتعزيز رضا العملاء في النهاية.
 - بناءً على هذا التعريف، تبرز أهمية التسويق الداخلي في عدة جوانب رئيسية، من أبرزها:
 - ✓ تحسين الولاء المؤسسي وخفض معدل الدوران الوظيفي عن طريق تحقيق رضا الموظفين بتقديرهم ورعايتهم داخل مكان العمل، وهذا ما يعزز شعورهم بالانتماء.
 - ✓ تعزيز الإبداع والابتكار وتقديم حلول وأفكار جديدة من خلال توفير بيئة مرنة تشجع الموظفين على التفكير خارج الصندوق، وهذا يخلق الشعور بالراحة النفسية والقدرة على التفكير عن الأفكار دون خوف من الفشل والنقد.
 - ✓ زيادة رضا الموظفين عن طريق توفير الظروف المحفزة للعمل.
 - ✓ رفع الكفاءة التنظيمية والأداء العام للمؤسسة من خلال تحسين التواصل والتنسيق بين العاملين في جميع المستويات، و تحسين جودة العمليات عن طريق تبني ممارسات أفضل وتشجيع الموظفين على تبادل الأفكار.

2. أهداف التسويق الداخلي في المؤسسات

تمثل أهداف التسويق الداخلي عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات، حيث تساهم في تعزيز بيئة العمل وتحقيق التميز المؤسسي. يهدف التسويق الداخلي بشكل أساسي إلى تطوير قوة عمل ذات وعي عميق واهتمام أكبر بخدمة العملاء (توم بيترز. 1982). أما من الناحية الإستراتيجية، تسعى المؤسسة إلى توفير بيئة

داخلية تعزز من فهم احتياجات العميل وتوسع مدارك الأفراد في مجال البيع . على الصعيد التكتيكي، تركز المؤسسة على تعزيز بيع الخدمات والخدمات المساندة، فضلا عن دعم الموظفين في تنفيذ إستراتيجيات التسويق بنجاح. والجدول التالي يبين المستويات الثلاثة لأهداف التسويق الداخلي:

الجدول رقم 1-1: مستويات أهداف التسويق الداخلي

مستويات الأهداف	التطبيقات
1. الهدف العام	- تعزيز فهم الموظفين وتحفيزهم وزيادة إهتمامهم بتلبية إحتياجات العملاء.
هدف الإستراتيجي	- تعزيز الأساليب الإدارية التي تشجع على التفكير المبتكر والمبيعات الفعال. - دعم سياسات الأفراد من خلال خلق بيئة تحفزهم على الأداء الجيد والمشاركة الفعالة. - تعزيز سياسة التدريب الداخلي وتطوير الإجراءات المتعلقة بالتخطيط والرقابة. - تطوير الخدمة بشكل شامل ليتم قبولها داخليا وتقييمها قبل طرحها في السوق لضمان الجودة. - تفعيل قنوات الإتصال الداخلية وتحفيز أساليب البيع الشخصي لتحسين التواصل والمبيعات.

3.الهدف التكتيكي	- يجب على الموظفين فهم السبب وراء التصرفات المتوقعة منهم. - من المهم دعم المواقف المناسبة مثل الخدمات الأساسية أو الخدمات الداعمة. - يجب عليهم قبول الخدمات والأنشطة الأخرى التي يتوقع منهم دعمها أثناء تعاملهم مع العملاء.
--------------------------------	--

المصدر: بلبالي عبد النبي. 2009/2008

3.الأهداف الإضافية للتسويق الداخلي

بالإضافة إلى المستويات الثلاثة للأهداف في التسويق الداخلي، يمكن تحديد أهداف إضافية تعزز من فعالية التسويق الداخلي، مما يساهم في تحسين تجربة العملاء وتحقيق نتائج أكثر كفاءة:

تحسين رضا العملاء: من خلال تقديم محتوى ملائم وحلول فعالة لمشاكلهم، وهذا يؤدي إلى زيادة الولاء وتقليل معدلات فقدان العملاء.(Lovelock.C.& Wirtz.J.2011)

تحسين تجربة الموظف: عن طريق توفير بيئة عمل إيجابية تساهم في زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم، مما يجعلهم يعملون بشكل أفضل ويؤثرون إيجابيا على العملاء.(Morgan.J.2017)

إستخدام الموظفين كأداة لبناء الثقة مع العملاء: تعزيز التواصل المباشر بين الموظفين والعملاء لخلق علاقات طويلة الأمد، وهذا يؤدي إلى تحسين تجربة العملاء وزيادة الولاء للعلامة التجارية.(Lencione.P.2002

زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم: عن طريق تقديم الحوافز والمكافآت للموظفين المشاركين في جهود التسويق الداخلي.

تعزيز مهارات الموظفين في التسويق الرقمي: تدريب الموظفين على تحسين محركات البحث SEO، التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وإنشاء المحتوى. وهذا يساعد في دعم إستراتيجيات التسويق الداخلي من خلال مشاركة الموظفين بفعالية.(Chaffey.D&EllisChadwik .F.2019)

تحسين التواصل الداخلي لتعزيز التفاعل مع التسويق الداخلي: تطوير قنوات اتصال داخلية فعالة مثل المنصات الرقمية والمنشآت الداخلية لتمكين الموظفين من المشاركة، وهذا يزيد من وعي الموظفين بالمبادرات التسويقية ويحفزهم على المساهمة فيها. (Men.L.R& Bowen.S.A.2017)

المطلب الثاني: عناصر التسويق الداخلي

يستند التسويق الداخلي إلى عدة عناصر تعمل معا لتحقيق أهداف المؤسسة. بناء على ذلك، يتناول هذا المطلب تحليلا لعناصر التسويق الداخلي، من خلال. بناء على ذلك، يتناول هذا المطلب تحليلا لعناصر التسويق الداخلي، من خلال استعراض أهم مكوناته ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز أدائها العام.

1. التوظيف والتدريب:

أولا: التوظيف

هو العملية التي تقوم بها المؤسسة لجذب واستقطاب المرشحين المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك من خلال استخدام مصادر وأساليب مختلفة تهدف إلى استقطاب أفضل الكفاءات بما يتناسب مع احتياجات المنظمة (دسلر، جاري، 2020). تشمل عملية التوظيف ثلاث مراحل أساسية هي:

- **الاستقطاب:** هو عملية جذب المرشحين المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة.

- **الاختيار:** هو عملية تقييم واختيار المرشح الأنسب لشغل الوظيفة من بين المتقدمين.

- **التعيين:** هو عملية تحديد الشخص الذي سيتم قبوله رسميا لشغل الوظيفة المقررة.

ثانيا: التدريب

هو عملية منظمة تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف وقدرات الموظفين من خلال تقديم برامج تعليمية وتطبيقية، مما يساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي وزيادة كفاءتهم في العمل. يشمل التدريب العديد من الأساليب المختلفة مثل الدورات التدريبية، ورش العمل و التدريب الإلكتروني، ويهدف إلى تلبية احتياجات المؤسسة وتمكين الموظفين من التكيف مع التغيرات والتطورات في بيئة العمل.

ثالثا: أهمية التوظيف والتدريب:

أ-أهمية التوظيف

- ضمان جذب الكفاءات والمؤهلات البشرية التي تعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة.
- تعزيز التنوع في الخبرات والمهارات داخل المنظمة مما يعزز الابتكار والإبداع.
- تحقيق التوافق الوظيفي، وذلك باختيار الأفراد الأنسب للوظائف، مما يساهم في تحسين الأداء.

ب-أهمية التدريب

- تحسين الأداء ومساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم، مما يساهم في زيادة الإنتاجية.
- القدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والبيئية في العمل.
- تعزيز شعور الموظفين بالتقدير والاهتمام، مما يزيد من رضاهم الوظيفي وولائهم للمؤسسة.

2.ثقافة الخدمة:

تُعرف بأنها: "مجموعة التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة والتي تؤثر على العاملين". (البرنوطي، سعاد نايف. 2001).

وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة القيم والمعارف التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المؤسسة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم اتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم". (أبو بكر مصطفى محمود. 2002).

أولا: أهمية ثقافة الخدمة:

- عندما تكون ثقافة الخدمة متأصلة في المنظمة، تصبح المنظمة أكثر قدرة على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء، مما يزيد من رضاهم وولائهم.

- المؤسسات التي تهتم بثقافة الخدمة تتمكن من تقديم خدمات متميزة تجعلها تتفوق على منافسيها في السوق، مما يساهم في جذب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين.
- ثقافة الخدمة الجيدة تساعد في بناء سمعة قوية للمؤسسة، مما يعزز من مكانتها في السوق.
- عندما تكون ثقافة الخدمة جزءا من القيم المؤسسية، فإنها تشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، مما يرفع من معنوياتهم ويزيد من رضاهم الوظيفي.

3. الاتصالات الداخلية:

أولا: تعريف الاتصال الداخلي:

يعرف الإتصال الداخلي على أنه: "العملية التي من خلالها يتم تبادل المعلومات، والتي تفهم من قبل شخصين أو أكثر، وذلك بغرض إحداث الدافعية أو التأثير في السلوك." (تامر البكري. 2006).

ثانيا: أنواع الاتصالات الداخلية:

أ. **الإتصال الرسمي:** هو عملية تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية في المؤسسة وفقا للقواعد والطرق المعتمدة، باستخدام قنوات محددة مثل المذكرات والتقارير.

ب. **الإتصال الرسمي:** هو عملية تبادل المعلومات بين الأفراد خارج القنوات والسلطة الرسمية، يتميز بالمرونة والسرعة. (Daft.R.L.2016)

ثالثا: أهمية الإتصال الداخلي

- تعزيز التنسيق والتعاون بين مختلف الأقسام والموظفين، مما يؤدي إلى تعاون فعال وتحقيق الأهداف المشتركة.
- رفع مستوى الإنتاجية من خلال تبادل المعلومات بشكل مستمر وواضح، وبالتالي تسريع عملية اتخاذ القرار.
- تحقيق الشفافية عن طريق توفير المعلومات الهامة للموظفين، مما يساهم في تحفيز الموظفين وفهمهم لرؤية المؤسسة وفهمها.

4. التمكين:

يعرف التمكين على أنه: " العملية التي يقوم بها المديرون من خلالها بمساعدة الموظفين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم. " (زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح. 2009).

أولاً: أهمية التمكين:

- التمكين يعزز من قدرة الموظفين على اتخاذ قراراتهم بشكل مستقل في عملهم اليومي، مما يساهم في شعورهم بالكفاءة والقدرة على تحقيق الأهداف.
- من خلال منح الموظفين صلاحيات ومسؤوليات أكبر، يزيد التمكين من إرتباطهم بالمؤسسة ويحفزهم على البقاء لفترة أطول.
- يساهم التمكين في بناء قيادة ذاتية بين الموظفين، مما يساعدهم على إتخاذ المبادرات وتحقيق النجاح الفردي والجماعي دون الحاجة إلى إشراف دائم.
- التمكين يزيد من مرونة الموظفين في التكيف مع المتغيرات المستمرة في بيئة العمل، مما يساعد في تحقيق النجاح في الأوقات الصعبة.

المطلب الثالث: العلاقة بين التسويق الداخلي والتمكين

تمثل العلاقة بين التسويق الداخلي والتمكين جانباً حيوياً في إدارة الموارد البشرية، في هذا السياق يهدف هذا المطلب إلى تحليل أوجه العلاقة بين التسويق الداخلي والتمكين، واستكشاف أثر هذه العلاقة على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الإستراتيجية:

1. التمكين كعنصر من عناصر التسويق الداخلي:

يرتبط التمكين بالتسويق الداخلي من خلال دوره في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم، إذ أن المنظمات التي تبني إستراتيجيات داخلية فعالة تركز على تمكين موظفيها كجزء من عملية تحسين جودة الخدمة الداخلية

والخارجية. ومن خلال التمكين، يصبح الموظفون أكثر تفاعلاً مع بيئة العمل، وأكثر قدرة على تقديم أفكار مبتكرة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة.

كما أشارت الأبحاث التي تعتمد على التمكين كعنصر من عناصر التسويق الداخلي تحقق مستويات أعلى من رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة للعملاء. (Kumar.V& Pansari.A.2016)

2. التمكين كوسيلة لتعزيز تأثير التسويق الداخلي:

أشار (Matzler & Renzl.2006) إلى أن التمكين يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين، مما يعزز من تفاعلهم مع العملاء ويؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة. بالإضافة إلى ذلك، أكد (Kotler & Keller.2006) أن تمكين الفرق التسويقية من اتخاذ القرارات بشكل مستقل يعزز من قدرتهم على ابتكار حلول تسويقية جديدة، مما يساهم في تلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر فعالية. فبفضل التمكين، يتمكن الموظفون من تقديم إستراتيجيات تسويقية دقيقة تلبي احتياجات العملاء، مما يعزز رضا العملاء وولائهم، ويزيد من فاعلية التسويق الداخلي.

الشكل 1.1: تسلسل التأثيرات من التمكين إلى تحسين الأداء التسويقي



المصدر: من إعداد الطالبتين

3. التسويق الداخلي كعامل داعم للتمكين:

يعد التسويق الداخلي أداة حيوية يمكن أن تسهم في تعزيز التمكين داخل المنظمات. من خلال تعزيز التواصل الشفاف بين الإدارة والموظفين، يعمل التسويق الداخلي على إتاحة الفرصة للموظفين لفهم أهداف المنظمة و المشاركة فيها مما يعزز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية. بالإضافة إلى ذلك، يوفر التسويق الداخلي برامج التدريب والتطوير المستمر التي تعزز من مهارات الموظفين وتزيد من قدرتهم على اتخاذ قرارات مستقلة

. كما يسهم التسويق الداخلي في تحفيز الشعور بالانتماء والمشاركة، حيث يعزز من تبادل الرسائل والأهداف بين الموظفين ويشجعهم على المشاركة الفعالة في تحسين بيئة العمل

4. التكامل بين التسويق الداخلي والتمكين في بناء الثقافة التنظيمية:

يعتبر التسويق الداخلي والتمكين عنصرين متكاملين يساهمان بشكل مباشر في بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات. يهدف هذا التكامل إلى خلق بيئة عمل تدعم القيم المشتركة، وتعزز التزام الموظفين، وتدفعهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.

أولاً: دور التسويق الداخلي والتمكين في بناء الثقافة التنظيمية:

أ. دعم الالتزام التنظيمي:

يعمل التسويق الداخلي على توضيح رؤية المؤسسة ورسالتها للموظفين، مما يساعدهم على فهم أهداف المنظمة والاندماج معها، في الوقت ذاته، يمنح التمكين الموظفين الحرية في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بمرونة، مما يزيد من التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة.

ب. تحسين التواصل الداخلي:

يساهم التسويق الداخلي في فتح قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والموظفين، مما نقل القيم المؤسسية وتعزيز الشفافية. بالتوازي، فإن التمكين يعزز هذا التواصل من خلال تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم والمشاركة في عملية صنع القرار، مما يؤدي إلى ثقافة تنظيمية أكثر تفاعلية.

ج. تعزيز ثقافة الابتكار:

يساعد التسويق الداخلي في خلق بيئة تحفز الموظفين على تقديم أفكار جديدة من خلال تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي والانتماء. في المقابل، يعمل التمكين على تحويل هذه البيئة إلى ساحة إبداعية فعلية، حيث يتيح للموظفين تطبيق أفكارهم وتجربة حلول جديدة دون الخوف من الفشل، مما يعزز من ثقافة الابتكار داخل المؤسسة. (Gronroos.C.1990)

الشكل 2.1: التكامل بين التسويق الداخلي والتمكين في بناء الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثاني: مدخل نظري للتمكين

يُعد التمكين من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ويهدف إلى منح العاملين المزيد من الصلاحيات والثقة للمساهمة الفعالة في بيئة العمل. ويُعتبر من الأساليب التي تساهم في تعزيز روح المبادرة وتحقيق التطور التنظيمي.

المطلب الأول: ماهية التمكين و أنواعه

*عرفه COLE.1997 بأنه عملية إكتساب القدرة اللازمة لإتخاذ القرارات و الإسهام في وضع خطط خاصة، والتي تمس وظيفة الفرد و إستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسة.

*هو القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة على زيادة ثقتهم، ورفع مستوى انتمائهم وولائهم. إضافة إلى تحمل المسؤولية بهدف تحقيق قيم و غايات التنظيم. (خالد سعيد أبو هتلة.2008)

*عرفه أفندي 'التمكين هو إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، و تحمل المسؤولية في إستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على استخدام القرار.' (عطية حسين أفندي.2003)

-من خلال هذه التعاريف نستنتج أن "التمكين هو جعل بيئة العمل مليئة بالراحة و يكون ذلك من خلال تفويض السلطة للأفراد للقدرة على إتخاذ القرارات."

أنواع التمكين:

يُعتبر التمكين أحد المفاهيم الأساسية في التنمية البشرية، إذ يساهم في تعزيز قدرات الأفراد والمجتمعات من خلال توفير الأدوات والفرص التي تساعد على تحقيق الإستقلالية والفعالية في مختلف المجالات. ويمكن تصنيف التمكين إلى عدة أنواع رئيسية، لكل منها دور محوري في دعم الأفراد وتمكينهم من تحقيق إمكاناتهم الكاملة.

1. التمكين الإداري: التمكين الإداري هو عملية منح الموظفين الصلاحيات، الموارد، والثقة لإ اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بشكل مستقل، بهدف تعزيز مشاركتهم ورفع مستوى الأداء والإبتكار داخل المؤسسة.

2. التمكين الاجتماعي: يُعد التمكين الاجتماعي ركيزة أساسية في بناء مجتمعات متماسكة وأكثر إنصافاً، حيث يهدف إلى تعزيز العلاقات الاجتماعية، وضمان إدماج الأفراد، لا سيما الفئات المهمشة مثل النساء، والأشخاص ذوي الإعاقة، والأقليات العرقية والدينية. يسهم هذا النوع من التمكين في محاربة التمييز وتعزيز التكافؤ في الفرص، مما يتيح للجميع فرصاً متساوية في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والمهنية. (عبد الله.ن.ذ.ش. 2021)

3. التمكين التعليمي: يُشكل التعليم حجر الأساس في بناء المجتمعات المتقدمة، إذ يمنح الأفراد القدرة على تطوير مهاراتهم واكتساب المعرفة التي تمكنهم من تحقيق الاستقلالية الفكرية والمهنية. لا يقتصر التمكين التعليمي على توفير فرص التعليم للجميع، بل يشمل أيضاً تحسين جودة التعليم، وتعزيز المساواة في الوصول إليه، وتوفير بيئة تعليمية تدعم التفكير النقدي والابتكار. كما يسهم التعليم في تعزيز الثقة بالنفس، و توسيع آفاق الأفراد، وتقليل الفجوات الاجتماعية والاقتصادية. (حمد.غ.أ. 2014)

4. التمكين الاقتصادي: يُعد التمكين الاقتصادي من العوامل الحاسمة في تحقيق الاستقرار الاجتماعي، حيث يهدف إلى توفير الفرص المالية والموارد الاقتصادية للأفراد، خاصة أولئك الذين يعانون من الفقر أو الإقصاء الاجتماعي. من خلال دعم ريادة الأعمال، وتوفير فرص العمل العادلة، وتعزيز الوصول إلى التمويل، يمكن تمكين الأفراد من تحقيق الاستقلالية الاقتصادية، مما يسهم في تحسين مستويات المعيشة وتقليل معدلات الفقر. (أبو لحة.إ.ج.أ. 2016)

5. التمكين السياسي: يركز التمكين السياسي على تعزيز مشاركة الأفراد في عملية صنع القرار، مما يضمن تمثيلاً عادلاً لمختلف فئات المجتمع في الهياكل السياسية والإدارية. يشمل هذا التمكين توفير الفرص للمشاركة في الانتخابات، وإمكانية الانخراط في المناقشات السياسية، والمساهمة في صياغة السياسات العامة

التي تعكس تطلعات واحتياجات المجتمع. كما يسهم التمكين السياسي في تعزيز الديمقراطية، وضمان التوازن في توزيع السلطة، وتمكين الفئات المهمشة من الدفاع عن حقوقها. (صقر.ن.م.ع. 2021)

6. التمكين النفسي: يرتبط التمكين النفسي إرتباطاً وثيقاً ببقية أشكال التمكين، حيث يسعى إلى تعزيز ثقة الأفراد بأنفسهم، ومساعدتهم على تجاوز العقبات الاجتماعية والثقافية التي قد تحد من تطورهم. يشمل هذا التمكين تطوير الوعي الذاتي، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات المستقلة، والتخلص من الضغوط النفسية التي تعيق تحقيق الطموحات الشخصية والمهنية. (عامر، إ.م.م. 2021)

7. التمكين في مكان العمل: يُعتبر التمكين في بيئة العمل عنصراً أساسياً في تعزيز الإنتاجية والابتكار، حيث يمنح الموظفين الاستقلالية والمسؤولية في أداء مهامهم واتخاذ القرارات المناسبة ضمن نطاق عملهم. يمكن تصنيف هذا التمكين إلى عدة أبعاد:

- **التمكين من صنع القرار:** يتيح للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات التشغيلية، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة.
- **التمكين المالي:** يشمل منح الموظفين القدرة على إدارة الموارد المالية المرتبطة بوظائفهم، مما يعزز كفاءتهم في استخدام الميزانيات وتخصيصها بشكل فعال.
- **التمكين من إدارة الوقت:** يمنح الموظفين المرونة في تنظيم أوقات عملهم بما يتناسب مع تحقيق الأهداف المؤسسية، مع التركيز على الأداء والنتائج بدلاً من الحضور التقليدي.
- **تمكين المعلومات المشتركة:** يعزز الشفافية في بيئة العمل، حيث يتم إطلاع الموظفين على المعلومات ذات الصلة بالقرارات الإستراتيجية، مما يسهم في تعزيز روح الفريق وتقليل الشائعات السلبية. (الجناعي.ن.ع. 2021)

المطلب الثاني: إستراتيجيات تطبيق التمكين

التطبيقات التنفيذية الإستراتيجية تمكين العاملين على أرض الواقع يتطلب ذلك أساليب هيكلية وتنفيذية، لما لها من أهمية للفرد والمنظمة على حد سواء، ومن جهة أخرى لا تخلو هذه العملية من مشاكل وصعوبات، وهذا ما سنحاول رصده واستعراضه من خلال الأساليب الهيكلية الإستراتيجية تمكين العاملين.

1. الأساليب الهيكلية و الإستراتيجية لتمكين العاملين

يُعد تمكين العاملين أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة، والذي يهدف إلى تعزيز إستقلالية الموظفين، وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في عمليات إتخاذ القرار داخل المؤسسة. ويعتمد تطبيق هذا المفهوم على إستراتيجيات متعددة، تتطلب تبني نهج إداري متكامل يستند إلى إعادة هيكلة الأدوار الوظيفية، وتطوير بيئة عمل داعمة. وقد ناقش العديد من الباحثين، مثل **Honold.1997** و **Torrington.2011**، أساليب مختلفة لتعزيز التمكين في المؤسسات، مع التركيز على دور القيادة، وتمكين الأفراد والفرق، وتبني هياكل تنظيمية مرنة.

1.2. الأسلوب القيادي في التمكين

يُعتبر القادة حجر الأساس في تطبيق مفهوم التمكين داخل المؤسسات، حيث يتطلب الأمر تغييراً جذرياً في النهج القيادي المتبع. وفقاً لـ **Honold.1997**، فإن القيادة الفاعلة تُعد من الركائز الأساسية لتمكين العاملين، إذ تعتمد على تفويض الصلاحيات وتوفير بيئة عمل تحفز على الابتكار والاستقلالية. يهدف القادة في هذه المنظمات إلى تعزيز الثقة بين الموظفين، وتقديم الإرشاد والتوجيه المستمر، بدلاً من الرقابة الصارمة التي قد تُضعف من إحساس العاملين بالمسؤولية.

في هذا السياق، يرى **Torrington** أن التمكين القيادي يشمل منح الموظفين حرية إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، مع تزويدهم بالأدوات اللازمة لضمان نجاحهم. كما يؤكد أن القيادة التمكينية تتطلب تغييراً في ثقافة المنظمة، بحيث يُنظر إلى الموظفين كشركاء في النجاح، وليس كمنفذين فقط. ويشدد

الباحث على أن تبني هذا الأسلوب يعزز الابتكار، ويُحَفِّز العاملين على تحسين أدائهم، مما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الإنتاجية داخل المنظمة.

2.2. أسلوب تمكين الأفراد كمدخل لتعزيز الأداء التنظيمي

يركز أسلوب تمكين الأفراد على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم، ومنحهم فرصة أكبر لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات داخل بيئة العمل. ويرى الباحثون أن التمكين الفردي لا يقتصر فقط على منح الصلاحيات، بل يشمل أيضاً تطوير المهارات وتعزيز القدرة على التفكير النقدي والإبداعي. ويشير **Honold** إلى أن الموظفين الممكّنين يمتلكون مستويات أعلى من التحكم في وظائفهم، إلى جانب قدرتهم للمؤسسة على استثمار الموارد بشكل أكثر كفاءة، مما يُترجم إلى أداء وظيفي أكثر فاعلية.

من ناحية أخرى، يرى بعض الباحثين أن هذا النهج يساعد على خلق بيئة عمل أكثر تحفيزاً، حيث يشعر الموظفون بأنهم قادرون على التأثير في مسار عملهم الوظيفي، مما يزيد من ولائهم. كما أن تمكين الأفراد يؤدي إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي، وهو ما يعزز الاستقرار التنظيمي ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

3.2. أسلوب تمكين الفريق كوسيلة لتعزيز العمل الجماعي

يرى **Torrington** أن التركيز على التمكين الفردي وحده قد يؤدي إلى إهمال أهمية العمل الجماعي، ولذلك من الضروري توجيه الجهود نحو تمكين الفرق. ويُعد هذا النهج متماشياً مع التغييرات الحديثة في بيئات العمل، حيث تتجه المؤسسات نحو تعزيز العمل التعاوني وتقليل الهياكل الهرمية التقليدية. ويشير الباحث إلى أن تمكين الفرق يعزز من القدرة التنافسية للمنظمات، إذ يتيح للأفراد فرصة العمل معاً بمرونة أعلى، مع تشجيعهم على تبادل المعرفة والمهارات. كما أن هذا النهج يساهم في تحسين جودة القرارات، حيث يعتمد على مشاركة وجهات نظر متعددة، مما يقلل من احتمالية وقوع الأخطاء. ويؤكد **Torrington** أن تطبيق التمكين الجماعي يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على صعيد الأداء، إذ يُتيح للأعضاء حرية التعبير عن آرائهم، ويشجعهم على تقديم مساهمات ببناءة تساهم في تطوير المؤسسة.

4.2. الأسلوب متعدد الأبعاد في تمكين العاملين

يُعتبر هذا الأسلوب نهجًا شاملاً يُدمج بين مختلف جوانب التمكين، بحيث لا يقتصر على تمكين الأفراد أو الفرق فقط، بل يشمل تطوير بيئة تنظيمية متكاملة تعزز من مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار. وفقًا لـ **Honold**، فإن التمكين الفعال يجب أن يستند إلى عدة ركائز، أبرزها:

-**التعليم والتدريب المستمر:** حيث يساعد على تعزيز مهارات العاملين، ويمكنهم من أداء وظائفهم بكفاءة أعلى.

-**المراقبة الفعالة:** التي لا تعيق الإبداع، لكنها في الوقت ذاته تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.

-**القيادة الداعمة:** التي توفر بيئة تشجع على الابتكار والاستقلالية.

-**إعادة الهيكلة التنظيمية:** بحيث يتم تقليل المستويات الإدارية، وتعزيز تدفق المعلومات بين المستويات المختلفة داخل المنظمة.

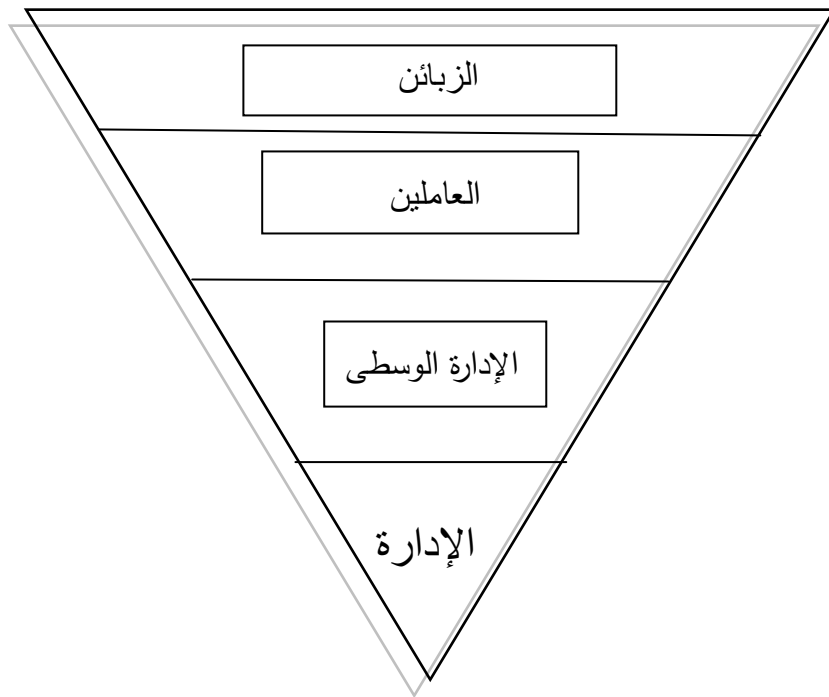
يؤكد هذا النهج على أن التمكين لا يمكن أن يكون ناجحًا إلا من خلال تبني ممارسات شاملة تستند إلى بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، مع تعزيز ثقافة العمل المشترك وتوفير الموارد اللازمة لدعم عملية التمكين.

5.2. أسلوب التمكين الهيكلي كأداة لتعزيز الإنتاجية

يرى **Honold** أن المؤسسات الممكنة تتميز بهياكل تنظيمية مرنة، حيث يتم تقليل المستويات الإدارية لزيادة سرعة اتخاذ القرار، وتحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة. ويشير إلى أن المنظمات التي تتبنى هذا النهج تُركز على توزيع الصلاحيات بشكل أكثر توازنًا، مما يُعزز من قدرة العاملين على التحكم في بيئة عملهم.

كما يُشير الباحث إلى أن هذا الأسلوب يسمح للموظفين بالعمل ضمن نطاق إشراف واسع، مما يعزز من الشعور بالمسؤولية، ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم. كما أن تبني هذا النهج يُساهم في خلق بيئة أكثر ديناميكية، تدعم الابتكار والتجديد المستمر.

الشكل 1-3: الهيكل التنظيمي الملائم لتطبيق التمكين



المصدر: يحيى سليم ملحم. 2009

المطلب الثالث: أهمية التمكين و أهدافه

أصبح تمكين العاملين مفهومًا جوهريًا في استراتيجيات الإدارة الحديثة للموارد البشرية، حيث يهدف إلى تعزيز مشاركة الموظفين ورفع مستوى رضاهم وتحسين أدائهم. من خلال تعزيز الاستقلالية، وتمكين اتخاذ القرار، وتحفيز الإبداع، يشعر الموظفون بقيمتهم في المنظمة وارتباطهم بأهدافها. لا يقتصر التمكين على مجرد تفويض الصلاحيات، بل يشمل أيضًا أبعادًا نفسية وهيكلية تؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل وإنتاجية المؤسسات. وفقًا لدراسة (Bowen & Lawler 1992)، فإن تمكين العاملين يمثل عنصرًا أساسيًا في تحسين جودة الخدمات وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

1. أهمية تمكين العاملين

يوفر تمكين العاملين العديد من الفوائد سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي. إذ يؤثر بشكل إيجابي على الابتكار، والتحفيز، وتحسين الأداء الوظيفي.

1.1. تعزيز الابتكار والإبداع

يُعد تحفيز الإبداع أحد الفوائد الأساسية لتمكين العاملين. فالسماع لهم بالإستقلالية في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على تقديم أفكارهم يخلق بيئة عمل تدعم الابتكار. (Honold) هذا يساعد في تطوير حلول جديدة للمشكلات التنظيمية وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار.

2.1. زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم

أظهرت أبحاث Spreitzer.1997 أن التمكين يرتبط بشكل مباشر بزيادة الشعور بالرضا الوظيفي والرفاهية العامة للعاملين. عندما يشعر الموظفون بأن لديهم سيطرة أكبر على عملهم ومعنى أعمق لمهامهم، فإنهم يصبحون أكثر التزامًا بمؤسستهم، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين ويعزز الاستقرار التنظيمي.

3.1. تحسين الإنتاجية والأداء التنظيمي

وفقًا لـ Torrington, Hall & Taylor.2020، فإن المؤسسات التي تتبنى سياسات تمكين العاملين تستفيد من ارتفاع مستوى التزامهم، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمؤسسة. فإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يعزز شعورهم بالانتماء، ويدفعهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح المؤسسي.

4.1. تعزيز الثقة والمسؤولية

يشير إلى أن التمكين يعزز بيئة عمل قائمة على الثقة والمسؤولية المشتركة. عندما يشعر الموظفون بأن لديهم تأثيرًا حقيقيًا على عملهم، فإنهم يصبحون أكثر استعدادًا لتحمل المسؤولية وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

5.1. تسريع عملية اتخاذ القرار

يُعد تسريع اتخاذ القرارات من أبرز فوائد التمكين، إذ يؤدي تفويض الصلاحيات إلى تقليل التعقيدات الإدارية، مما يتيح للمؤسسات القدرة على التكيف السريع مع التغيرات السوقية.

2. أهداف تمكين العاملين

لا يقتصر التمكين على تحسين رضا العاملين وتحفيزهم، بل يهدف أيضاً إلى تحقيق أهداف إستراتيجية تساهم في تحسين الإدارة والأداء المؤسسي.

1.2. تعزيز استقلالية الموظفين

يُعتبر تعزيز الاستقلالية واحداً من الأهداف الأساسية لتمكين العاملين، حيث يمنحهم قدرة أكبر على التحكم في مسؤولياتهم الوظيفية. وفقاً لـ Bowen & Lawler.1995، فإن هذه الاستقلالية تحسن قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل وتزيد من شعورهم بالكفاءة.

2.2. تطوير المهارات القيادية

يشير Thomas & Velthouse.1990 إلى أن التمكين يساهم في تطوير المهارات القيادية لدى الموظفين، مما يؤهلهم لتولي مناصب إدارية مستقبلية. إذ تتيح لهم المسؤوليات الإضافية فرصة لاكتساب خبرات قيادية، وتمكنهم من تحسين أدائهم الإداري.

3.2. خلق بيئة عمل محفزة

يهدف التمكين إلى بناء بيئة تنظيمية إيجابية يشعر فيها الموظفون بالتقدير والتحفيز. ووفقاً لـ Spreitzer، فإن هذه البيئة تعزز من إلتزام العاملين، وتحد من مستويات الغياب، مما يساهم في إستقرار المؤسسات وزيادة إنتاجيتها.

4.2. تحسين جودة الخدمات والمنتجات

عندما يشعر الموظفون بالتمكين، فإنهم يسعون لتحقيق معايير أعلى من الجودة. توضح دراسة Laschinger et al.2008 أن التمكين يمثل عاملاً رئيسياً في تحسين رضا العملاء، حيث يحفز الموظفين على تبني نهج استباقي لحل المشكلات وتطوير الخدمات والمنتجات.

5.2. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات

أخيراً، يوضح Quinn & Spreitzer.1997 أن التمكين يُعد استراتيجية فعالة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. فمن خلال تعزيز استقلالية الموظفين وزيادة مشاركتهم، تصبح المؤسسات أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات السوقية بسرعة وفعالية، مما يمنحها ميزة تنافسية قوية.

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تُؤثر في أداء الموظف ونجاح المؤسسة. فهو يعكس مدى شعور العاملين بالإرتياح إتجاه وظائفهم وظروف العمل المحيطة بهم. وعندما يكون الموظف راضيا عن عمله، فإنه يكون أكثر إلتزاما، وإنتاجية، وإستعدادا للمساهمة الإيجابية في بيئة العمل. لذلك، تهتم المؤسسات بدراسة وتحسين مستوى الرضا الوظيفي لتحقيق الإستقرار والنجاح على المدى الطويل.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته

1_ مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو موضوع حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين في مجالات الإدارة وعلم النفس التنظيمي. فيما يلي ثلاثة تعريفات مفصلة قدمها باحثون مختلفون.

تعريف ليثانز: (Luthans.1988)

يعرّف ليثانز الرضا الوظيفي بأنه "حالة من المشاعر الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته، ومن إدراكه لمدى تحقيق الوظيفة لأشياء مهمة حسب رأيه". يشير هذا التعريف إلى أن الرضا الوظيفي ينبع من تقييم الفرد لعمله ومدى تحقيقه لأهدافه الشخصية من خلال الوظيفة.

تعريف كريتنر وزملاؤه: (Kreitner et al.1989)

يرى كريتنر وزملاؤه أن الرضا الوظيفي هو "تأثير الأفراد وردود أفعالهم العاطفية تجاه الأوجه المختلفة للوظيفة الواحدة، ويتضمن شعورهم الإيجابي أو السلبي تجاه وظائفهم". يؤكد هذا التعريف على أن الرضا الوظيفي يشمل ردود الفعل العاطفية للأفراد تجاه مختلف جوانب عملهم.

تعريف روبينز: (Robbins.1993)

يشير روبينز إلى أن الرضا الوظيفي هو "الشعور المتولد لدى الفرد نتيجة استجابته للموقف الكلي للعمل". يعني هذا التعريف أن الرضا الوظيفي هو نتاج لتفاعل الفرد مع بيئة العمل وظروفه المحيطة.

و منه فان الرضا الوظيفي هو " حالة نفسية إيجابية تعكس تقييم الفرد لوظيفته بناءً على مدى تحقيقها لتوقعاته واحتياجاته الشخصية، وهو ناتج عن التفاعل بين الفرد وبيئة العمل، ويشمل المشاعر الإيجابية أو السلبية إتجاه مختلف جوانب الوظيفة."

2-أهمية الرضا الوظيفي

1.2.تحسين الأداء والإنتاجية

يُساهم الرضا الوظيفي في تعزيز الدافعية لدى الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وجودة الأداء. فالتحفيز النفسي الذي ينبع من الشعور بالرضا يجعل الموظف أكثر التزاماً بأداء مهامه ومسؤولياته بكفاءة عالية وينتج عن هذا التأثير مباشرة تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أسرع وأكثر فعالية، مما يُعزز القدرة التنافسية للشركة في السوق.

2.2.تقليل معدلات الغياب ودوران الموظفين

الموظفون الراضون يكونون أقل عرضة للغياب المتكرر أو ترك الوظيفة، إذ يشكل الرضا عن بيئة العمل والمزايا المقدمة دافعاً قوياً للإستمرار في العمل ضمن المؤسسة .هذا الإستقرار يقلل من التكاليف المتعلقة بالتوظيف والتدريب للموظفين الجدد، كما يحافظ على الخبرات المتراكمة داخل الشركة.

3.2.تعزيز الولاء والانتماء المؤسسي

عندما يشعر الموظف بالرضا عن وظيفته، ينشأ لديه شعور قوي بالولاء تجاه المؤسسة، مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية متماسكة وروح فريق متعاونة. حيث هذا الإنتماء يعزز من شعور الموظف بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وجودة العمل داخل المنظمة.

4.2.تحسين الصحة النفسية والجسدية للموظفين

يسهم الشعور بالرضا الوظيفي في تقليل مستويات التوتر والضغط النفسي، مما يؤدي إلى تحسين الحالة الصحية العامة للموظف . مما الموظف الذي يشعر بالراحة النفسية يكون أكثر قدرة على التعامل مع

ضغوط العمل والتحديات اليومية، مما يقلل من احتمالات الإصابة بأمراض مرتبطة بالتوتر والإجهاد .
(Spector.P.E.1997)

5.2.زيادة الإبداع والابتكار

يعمل الرضا الوظيفي على خلق بيئة عمل ملهمة حيث يشعر الموظفون بالأمان للتعبير عن أفكارهم وابتكاراتهم دون خوف من النقد أو العقاب ان البيئة الداعمة تعزز من قدرة الموظف على الإبداع وتقديم حلول جديدة ومبتكرة تساهم في تطوير العمليات وتحسين الأداء المؤسسي .

6.2.تحسين العلاقات والتفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل

يساهم الرضا الوظيفي في تعزيز العلاقات بين الموظفين من خلال خلق جو من الثقة والإحترام المتبادل، مما يؤدي إلى تعاون أفضل وروح فريق قوية. ومنه يعزز ذلك من التفاعل الاجتماعي الإيجابي ويقلل من النزاعات والخلافات، مما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل ويزيد من فعالية التواصل بين أفراد الفريق .

7.2.تعزيز صورة المؤسسة وسمعتها في السوق

المؤسسات التي تُعرف ببيئة عمل إيجابية ومستوى عالٍ من الرضا الوظيفي غالباً ما تتمتع بسمعة طيبة، مما يساهم في جذب أفضل المواهب والحفاظ عليها تؤدي هذه السمعة الإيجابية إلى تعزيز الثقة لدى العملاء والشركاء التجاريين، وبالتالي تعزيز المصداقية والمكانة التنافسية للمؤسسة في السوق .

8.2.دعم الاستقرار والتنمية المستدامة للمؤسسة

يُعد الرضا الوظيفي عاملاً رئيسياً في تحقيق الاستقرار التنظيمي، إذ يقلل من معدل دوران الموظفين ويعزز من استمرارية الخبرات والمعارف داخل المؤسسة. هذا الإستقرار يدعم التخطيط طويل الأمد ويساهم في تنفيذ إستراتيجيات التطوير المستمر مما يضمن النمو المستدام للمؤسسة .

9.2.دعم التطوير الشخصي والمهني للموظفين

يوفر الرضا الوظيفي بيئة مشجعة على التعلم والتطوير الذاتي، مما يحفز الموظف على إكتساب مهارات جديدة وترقية مستواه الوظيفي. هذا التطوير المستمر يعود بالنفع على المؤسسة من خلال رفع كفاءة الأفراد وبالتالي تحسين الأداء الجماعي .

10.2. تحسين مستوى رضا العملاء

يرتبط مستوى رضا الموظفين بشكل مباشر بمستوى الخدمة المقدمة للعملاء، حيث يؤدي الموظف الراضي إلى تقديم خدمة أفضل وأكثر تفاعلاً مع إحتياجات العميل. هذا التأثير الإيجابي ينعكس في زيادة رضا العملاء وولائهم للمؤسسة، مما يعزز من قدرتها على المنافسة في السوق .

المطلب الثاني : أساليب و مؤشرات قياس الرضا الوظيفي

أولاً: أساليب قياس الرضا الوظيفي

1. الاستبيانات الذاتية (Self-Report Questionnaires)

تُعد الاستبيانات الذاتية من أكثر الأساليب انتشاراً في قياس الرضا الوظيفي، حيث تعتمد على إستبيان يُقدّم للموظفين مجموعة من العبارات أو الأسئلة التي يتم تقييمها عادة باستخدام مقياس ليكرت (Likert Scale). تتيح هذه الأداة جمع بيانات كمية من عدد كبير من الموظفين بطريقة ممنهجة وسهلة التحليل إحصائياً، مما يسهل مقارنة النتائج بين أقسام أو مجموعات مختلفة داخل المؤسسة. كما يُمكن تعديل الإستبيان ليشمل جوانب محددة تتعلق بطبيعة العمل أو بيئة العمل أو العلاقات التنظيمية.

أمثلة على أدوات قياس مشهورة

مؤشر وصف الوظيفة: (Job Descriptive Index – JDI)

يقيس هذا المؤشر رضا الموظف عن عدة جوانب من العمل مثل طبيعة المهام، العلاقات مع الزملاء، الإشراف، الأجر، وفرص الترقية. يتميز JDI بتعدد أبعاده التي تساعد على تحليل الرضا من زوايا مختلفة (Smith.P.C,Kendall.L.M&Hullin.C.L.1969).

١- استبيان الرضا الوظيفي: (Job Satisfaction Survey – JSS)

طوره سبكتور، ويهدف إلى قياس تسعة أبعاد متعلقة بالعمل مثل الأجر، الترقية، بيئة العمل، الإشراف، السياسات التنظيمية، مما يتيح تقييمًا شاملاً لمستوى الرضا لدى الموظف (Spector.P.E.1997).

٢- استبيان الرضا الوظيفي لمينيسوتا (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ):

يركز هذا الاستبيان على قياس مستويات الرضا المتعلقة بالجوانب الداخلية للعمل (مثل طبيعة المهام والإنجازات) والعوامل الخارجية (مثل الظروف البيئية والأجر). يتميز MSQ بمرونته في استخدام نسختين: نسخة قصيرة وأخرى طويلة (Weiss.D.J,Dawis.R.V,England.G.W,& Lofquist.L.H.1967).

2. المقابلات الشخصية (Personal Interviews)

تُستخدم المقابلات الشخصية كأداة نوعية لجمع بيانات معمقة حول تجارب الموظفين وآرائهم فيما يخص الرضا الوظيفي. يتم إجراء المقابلات بشكل فردي مع الموظف، حيث يُطرح عليه أسئلة مفتوحة تتيح له التعبير بحرية عن مشاعره وتجربته في بيئة العمل. تساعد هذه الطريقة الباحث على فهم السياق والعوامل الكامنة وراء شعور الموظف بالرضا أو عدمه، كما تسمح بتوضيح إجابات الاستبيانات والتعمق في تفاصيلها.

1/ الحصول على بيانات نوعية وغنية بالمعلومات.

2/ إمكانية استيضاح الإجابات والاستفسار عن أسباب معينة.

3/ تكوين صورة شاملة ودقيقة لتجارب الموظفين.

3. مجموعات التركيز (Focus Groups)

تُجمع مجموعات صغيرة من الموظفين (عادة 6-10 أفراد) في جلسة نقاش تُدار بواسطة مُيسر أو باحث. تُناقش خلال هذه الجلسات مواضيع متعلقة بالرضا الوظيفي، مثل بيئة العمل، السياسات الإدارية، والعلاقات بين الزملاء حيث توفر تبادلاً للأفكار والخبرات بين الموظفين. وكما تساعد على الكشف عن آراء ومشاعر قد لا تظهر في الاستبيانات الفردية. و تتيح مناقشة الموضوعات بصورة جماعية مما يوفر نظرة شمولية على ثقافة المؤسسة.

4. الطرق السلوكية (Behavioral Methods)

تعتمد هذه الطريقة على مؤشرات سلوكية غير مباشرة تعكس مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. يُستخلص من هذه البيانات معلومات عن:

__معدلات الغياب والتأخر: إنخفاضها يدل عادةً على رضا الموظف.

__معدل دوران الموظفين: إنخفاض معدل الدوران يُشير إلى إستقرار الموظفين ورضاهم.

__مستوى الأداء والإنتاجية: غالبًا ما يرتبط الأداء العالي بوجود مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي.

إذ فكرتها الأساسية هي أن السلوكيات المرصودة تُعتبر إنعكاسًا عمليًا للمشاعر الداخلية، حيث يترجم الموظفون رضاهم أو عدمه في سلوكيات مثل الحضور والإلتزام والعمل الإبداعي.

5. الطرق المختلطة (Mixed Methods)

تعتمد الطريقة المختلطة على دمج الأساليب الكمية (مثل الإستبيانات) مع الأساليب النوعية (مثل المقابلات ومجموعات التركيز) لتوفير فهم شامل لظاهرة الرضا الوظيفي.

تساعد في تقديم صورة دقيقة ومتكاملة عن مستوى الرضا الوظيفي، حيث يُمكن معالجة نقاط الضعف في إحدى الطرق باستخدام نقاط القوة في الأخرى.

ثانيًا: مؤشرات قياس الرضا الوظيفي

1. الرضا العام عن الوظيفة

يُعتبر قياس الرضا العام مؤشراً أساسياً لمدى إرتياح الموظف لوظيفته بشكل عام، دون التعمق في تفاصيل كل جانب من جوانب العمل. غالباً ما يتم قياس هذا المتغير من خلال سؤال مباشر مثل: "ما مدى رضاك العام عن وظيفتك؟" ويتم تقييم الإجابة باستخدام مقياس ليكرت من (1) إلى (5) أو (7)، حيث يشير الرقم الأعلى إلى رضا أكبر.

2. رضا الموظف عن طبيعة العمل (العناصر الداخلية)

يقيس هذا المؤشر مدى رضا الموظف عن جوانب متعلقة بطبيعة العمل نفسها، مثل:

تنوع المهام: مدى تنوع وتحدي المهام اليومية.

الإحساس بالإنجاز: مدى الشعور بالإنجاز والفعالية أثناء أداء العمل.

إستخدام المهارات: مدى ملائمة الوظيفة لقدرات ومهارات الموظف.

المسؤولية والإستقلالية: مقدار الحرية والمسؤولية الممنوحة للموظف في أداء مهامه.

3. رضا الموظف عن العوامل الخارجية (العناصر البيئية)

يُركز هذا المؤشر على العوامل الخارجية التي تؤثر في بيئة العمل، ومنها:

الأجر والمكافآت: مدى تنافسية الراتب والحوافز.

ظروف العمل: بيئة العمل من حيث النظافة، الأمان، والتجهيزات.

سياسات وإجراءات الشركة: مدى عدالة وشفافية السياسات الإدارية والتنظيمية.

المزايا الإضافية: مثل التأمين الصحي، الإجازات، والبرامج التدريبية.

تُعتبر هذه العوامل من الدوافع الخارجية التي تؤثر مباشرة في إستقرار الموظف ورضاه الوظيفي.

4. رضا الموظف عن العلاقات الاجتماعية والتنظيمية

يُعنى هذا المؤشر بتقييم جودة العلاقات الشخصية والتنظيمية داخل مكان العمل، ويشمل:

العلاقة مع المشرفين: مدى الدعم والإحترام المتبادل بين الموظف والمشرفين.

العلاقة مع الزملاء: مستوى التعاون والود بين الموظفين.

الثقة والشفافية: مدى وضوح الأهداف والتواصل الفعال داخل الفريق.

5. مؤشرات الالتزام المؤسسي والنية في الاستمرار

يُقاس هذا الجانب استعداد الموظف للبقاء ضمن المؤسسة أو البحث عن فرص عمل خارجها، ويعكس:

الالتزام المؤسسي: مدى إرتباط الموظف بالقيم والأهداف المؤسسية.

النية في الاستمرار أو المغادرة: من خلال أسئلة مثل "هل تفكر في ترك العمل خلال العام القادم؟"

ارتفاع مستوى الالتزام وانخفاض نية المغادرة يُعدّ مؤشرًا قويًا على رضا الموظف واستقراره داخل المؤسسة.

6. المؤشرات السلوكية والنتائج العملية

تُستخدم المؤشرات السلوكية كمقياس غير مباشر لمستوى الرضا الوظيفي، وتشمل:

معدلات الغياب والتأخر: انخفاض هذه المعدلات عادةً ما يدل على رضا الموظف والتزامه بالعمل.

معدل دوران الموظفين: انخفاض معدل الدوران يشير إلى استقرار الموظفين ورضاهم.

مستوى الأداء والإنتاجية: يمكن رصد ارتباط الأداء العالي بوجود مستويات مرتفعة من الرضا، حيث

يظهر الموظفون الملتزمون رضاهم من خلال جودة وكمية العمل.

تساعد هذه المؤشرات في تقديم بيانات موضوعية تكمل النتائج المستخلصة من الاستبيانات والمقابلات،

وتُستخدم لتحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوكيات العملية.

المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي

في هذا المطلب، سنتناول العلاقة بين التمكين الوظيفي والرضا الوظيفي، هل هي خطية أم معقدة، مع

تسليط الضوء على كيفية تأثير تمكين الموظفين في تحسين مستويات الرضا داخل بيئة العمل. سنستعرض

العوامل التي تعزز هذه العلاقة وتساهم في زيادة التحفيز والإنتاجية، بالإضافة إلى مناقشة الدراسات التي تؤكد على أهمية تمكين الأفراد في تحقيق أداء أفضل ورضا أعلى.

1. العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي:

تشير الأبحاث إلى أن هناك ارتباطاً قوياً ومباشراً بين التمكين الوظيفي والرضا الوظيفي، حيث يعزز تمكين الموظفين من خلال منحهم حرية اتخاذ القرارات والمشاركة في صنع السياسات من شعورهم بالرضا عن عملهم. فالأفراد الذين يشعرون أنهم قادرون على التأثير في عملهم وقراراتهم يعبرون عن رضا أكبر عن وظائفهم.

دراسة Tian 2018 أشارت إلى أن الموظفين الذين يتم تمكينهم يشعرون بأن لديهم تأثيراً أكبر في مهامهم اليومية، مما يعزز من شعورهم بالقدرة على الإنجاز والإحساس بالإبداع. هذا النوع من التمكين يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والرضا الوظيفي في الوقت نفسه.

دراسة Seibert . Silver.& Randolph 2003 أشارت إلى أن التمكين الإداري يساهم بشكل كبير في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث أن الموظفين المتمكنين يظهرون مستويات أعلى من الرضا بسبب مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات والشعور بالتحكم في عملهم.

دراسة أخرى أجراها Albrecht 2012 على 500 موظف في قطاع الخدمات العامة أظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين التمكين الوظيفي والرضا الوظيفي، فالموظفون الذين تم تمكينهم من خلال تفويض المسؤوليات ومنحهم فرصة أكبر للتأثير في قرارات العمل أظهروا مستويات أعلى من الرضا الوظيفي مقارنة بالموظفين مقارنة بالموظفين الذين لم يحصلوا على تمكين مماثل.

2. مقارنة النتائج التي أظهرتها الدراسات

جميع الدراسات تؤكد على أن بين التمكين الوظيفي والرضا الوظيفي علاقة مباشرة ولكنها ليست خطية تماماً، حيث يعتبر التمكين السبب الرئيسي في شعور الموظف بالكفاءة والسيطرة على عمله. وإشتركت في هذه النقاط:

دور القيادة في التمكين: الدراسات تشدد على أن القيادة الداعمة تعزز التمكين الوظيفي من خلال تفويض السلطة وتشجيع المشاركة في إتخاذ القرارات، وهذا يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي.

أثر التمكين على الابتكار والأداء: التمكين يعزز الابتكار ويحفز الموظفين على الأداء الجيد، مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي.

العدالة التنظيمية: العدالة في إتخاذ القرارات تؤثر إيجابا على العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي، حيث يساهم الشعور بالعدالة في زيادة شعور الموظفين بالتمكين والرضا الوظيفي.

الدعم الاجتماعي: الدعم الاجتماعي من الزملاء والمشرفين يعزز التمكين الوظيفي ويحسن الرضا الوظيفي.

3. الربط بين التمكين والرضا الوظيفي:

من خلال مقارنة النتائج الدراسات المختلفة، يظهر أن التمكين الوظيفي يساهم بشكل كبير في تعزيز الرضا الوظيفي. حيث أن الموظفين الذين يشعرون بالتمكين يظهرون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، نظرا لأنهم يمتلكون الشعور بالقدرة على اتخاذ القرارات المستقلة ويشعرون بتقدير جهودهم. هذا التمكين يمنحهم الثقة والإحترام داخل المنظمة، مما يزيد من شعورهم بالإنتماء و الولاء للعمل, على هذا النحو، فإن العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي تعتبر علاقة تبادلية، خطية ومباشرة، التمكين يعزز الرضا الوظيفي والعكس صحيح، حيث أن الرضا يزيد من استعداد الموظف للعمل بشكل أكثر فعالية والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

4. التمكين والرضا الوظيفي: علاقة متعددة الأبعاد وليست مجرد ارتباط مباشر:

تعد العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي علاقة ديناميكية ومعقدة، حيث لا يمكن إختزالها في إرتباط خطي مباشر. فقد أظهرت بعض الدراسات أن التمكين لا يؤدي دائما إلى زيادة الرضا الوظيفي بنفس الدرجة، بل قد يتأثر بعدة عوامل أخرى:

دراسة بعنوان " أثر التمكين على الرضا الوظيفي: دراسة عينة من المؤسسات بولاية الوادي." إستهدفت معرفة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي في مؤسسات بولاية الوادي. أظهرت النتائج أن التمكين يساهم بنسبة 20% في التغيرات التي تحدث في الرضا الوظيفي، وهي نسبة تعتبر ضعيفة، مما يشير إلى وجود عوامل أخرى مؤثرة.

دراسة بعنوان "دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين". توصلت إلى أن متغيرات التمكين الإداري مثل تفويض السلطة، الإتصال الفعال، التحفيز والتدريب لها دور في التأثير على الرضا الوظيفي ولكن بنسبة 52% فقط، والباقي عبارة عن عوامل أخرى.

5.العوامل المؤثرة على علاقة التمكين والرضا الوظيفي:

تؤثر عدة عوامل على العلاقة بين التمكين الوظيفي والرضا الوظيفي، سنذكر منها:

- **الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات:** عندما يتم تمكين الموظفين بمنحهم الإستقلالية في إتخاذ القرارات اليومية، فإنهم يشعرون بالتقدير، مما يعزز رضاهم عن العمل.
- **الدعم والتوجيه:** من خلال توفير التدريب والتوجيه، يمكن أن يشعر الموظفون بالثقة في قدراتهم، مما يعزز من رضاهم الوظيفي.
- **تقديم الفرص للتطور المهني:** تمكين الموظفين من خلال منحهم الفرص للتطور والتعلم يساهم في تعزيز رضاهم الوظيفي.
- **العدالة التنظيمية:** تعد العدالة التنظيمية في مكان العمل أحد العوامل التي تؤثر على التمكين والرضا الوظيفي. فعندما يشعر الموظف بأن هناك توزيعاً عادلاً للموارد، الفرص، والامتيازات، يزيد ذلك شعوره بالتمكين ويعزز من رضاه الوظيفي Seibert.S.E, Wang.G,& (Courtright.S.H.2011)
- **البيئة التنظيمية:** بيئة العمل التي تشجع على التفاعل المفتوح وتبادل الأفكار تساعد في تمكين الموظفين وتعزيز شعورهم بالرضا.
- **الدعم الاجتماعي:** تلعب شبكة الدعم الاجتماعي داخل بيئة العمل دوراً محورياً في تعزيز التمكين الوظيفي والرضا الوظيفي. فعندما يشعر الموظف بالدعم من الزملاء والمديرين، يزيد ذلك من ثقته في عمله وبالتالي يزيد من رضاهم الوظيفي.
- **أسلوب القيادة:** القيادة تعد من العوامل الحاسمة في كيفية تأثير التمكين على الرضا الوظيفي. فالقادة الذين يمنحون موظفيهم الثقة ويشجعون على إتخاذ قرارات مستقلة يعززون من تأثير التمكين على الرضا الوظيفي Spreitzer.G.M.1995 ..

- **الخصائص الفردية للموظف:** تختلف تأثيرات التمكين على الرضا الوظيفي بناءً على الخصائص الشخصية للموظف، على سبيل المثال، الموظفون الذين يمتلكون مستوى عالٍ من الكفاءة الذاتية أو الذين يفضلون الإستقلالية قد يستفيدون أكثر من التمكين ويشعرون برضا وظيفي أكبر.
- **نوعية المهام:** نوعية المهام التي يؤديها الموظف يمكن أن تؤثر بشكل كبير على العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي. فالموظفون الذين ينخرطون في مهام تحفزهم على الابتكار والتحدي يميلون إلى الشعور بتمكين أكبر ورضا أعلى. (Hackman.J.R& Oldham.G.R.1976).

6. خلاصة العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي:

التمكين الوظيفي يعد من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين. من خلال تمكين الموظفين، سواء عبر زيادة إستقلاليتهم في إتخاذ القرارات أو منحهم فرصاً للتطوير المهني، يمكن تعزيز شعورهم بالإنتماء والالتزام إتجاه المنظمة. هذا التمكين يساهم في تحسين شعورهم بالكفاءة الذاتية، مما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي.

تتأثر هذه العلاقة بعدة عوامل، منها أسلوب القيادة داخل المنظمة، الدعم الاجتماعي والتشجيع من قبل الإدارة، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل محفزة ومناسبة. كما أن إدراك الموظفين لمستوى العدالة والمساواة في توزيع المهام والفرص يعتبر من العوامل المؤثرة في تعزيز تأثير التمكين على الرضا الوظيفي.

بالمجمل، العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي تعد علاقة معقدة ومتعددة الأبعاد، حيث يمكن أن تكون قوية في بيئات عمل تشجع على الإبداع والاستقلالية، بينما قد تكون محدودة أو أقل تأثيراً في بيئات تفتقر إلى الدعم الكافي والفرص المناسبة للموظفين.

خلاصة الفصل

يبرز هذا الفصل الأهمية النظرية للمفاهيم الإدارية الحديثة مثل التسويق الداخلي، التمكين و الرضا الوظيفي، بوصفها دعائم أساسية في بناء بيئة عمل فعالة. إذ تسهم هذه المفاهيم في تعزيز الأداء التنظيمي عبر التركيز على المورد البشري كعنصر محوري في تحقيق الأهداف، و يعد فهم هذه العناصر و تمثلها في السياسات الإدارية خطوة أولية ضرورية تمهد لتطبيقات عملية فعالة تدعم التميز المؤسسي و الإستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

تسعى مؤسسة إتصالات الجزائر إلى ترسيخ ثقافة التمكين في بيئتها التنظيمية، من خلال منح العاملين مستويات أعلى من الإستقلالية وتحمل المسؤولية، وذلك في إطار تعزيز التسويق الداخلي وتحسين جودة الخدمات. وإنطلاقاً من هذا التوجه، تسعى دراستنا الحالية إلى إستكشاف أثر التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة، بهدف فهم طبيعة العلاقة بين ممارسات التمكين ومستوى رضا العاملين عن بيئة عملهم.

وينقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: عرض عام "عموميات" لمؤسسة "إتصالات الجزائر"

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وتحليل تغيرات وإتجاهات محاور الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج وإختبار الفرضيات.

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة إتصالات الجزائر

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر في المطلب الأول، أما المبحث الثاني سيشمل نظرة حول المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر.

المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

تُعد اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية وخدمائية، أنشئت بموجب القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 5 أوت 2000، والذي جاء ضمن إطار إصلاح قطاع البريد والمواصلات. وقد نصّ هذا القانون على فصل قطاع البريد عن قطاع المواصلات، مما أدى إلى إعادة هيكلة القطاع تحت تسمية جديدة هي: "اتصالات الجزائر"، بعد أن كانت سابقاً تُعرف باسم "البريد والمواصلات" كإدارة تجارية.

منح هذا القانون المؤسسة الجديدة صفة شركة ذات أسهم (SPA) برأسمال قدره 100 مليار دينار جزائري، موزعة على 20,000 سهم. وقد تم رفع رأس مال الشركة لاحقاً في سنة 2020 ليصل إلى 115 مليار دينار جزائري. تعتبر المؤسسة فاعلاً رئيسياً في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، وتغطي بخدماتها كامل التراب الوطني، ويقع مقرها الرئيسي في العاصمة الجزائر، على الطريق الوطني رقم 5، بمنطقة الديار الخمس، المحمدية.

يبلغ العمر القانوني للمؤسسة 99 سنة، وقد بدأت نشاطها الرسمي اعتباراً من 1 جانفي 2003، معتمدة في ذلك على ثلاثة مبادئ أساسية في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وهي: المردودية، الفعالية، وجودة الخدمة. وتهدف المؤسسة إلى تحقيق مستوى عالٍ من الأداء التقني، الاقتصادي والاجتماعي، بما يُمكنها من الحفاظ على مكانتها الرائدة في سوق الاتصالات الوطنية، في ظل بيئة تنافسية متسارعة.

المطلب الثاني: أهداف و أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر:

_أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى اتصالات الجزائر إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية من أبرزها:

1. تحقيق المردودية والتطور والمرونة في تقديم خدمات جديدة تتلاءم مع احتياجات السوق.
2. توجيه ودعم الزبائن، عبر أخذ طلباتهم واحتياجاتهم بعين الاعتبار وتقديم إجابات دقيقة لاستفساراتهم.
3. اقتراح حلول فعالة ومناسبة لتطلعات الزبائن ومستشاريهم.
4. تحسين إدارة علاقات الزبائن من خلال فرق مختصة وكفؤة قادرة على التدخل السريع.
5. توفير تكنولوجيا متطورة وملائمة لمتطلبات السوق.
6. تسهيل الوصول إلى مختلف الخدمات مثل تقديم الشكاوى، طلب المعلومات، والاستشارات.
7. تعزيز قدراتها في مجال البث والاستقبال عبر الأقمار الصناعية.
8. إقامة شراكات استراتيجية مع متعاملين وفاعلين في القطاع، بهدف تبادل الخبرات والتقنيات الحديثة.

_أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات العمومية الإقتصادية في قطاع الاتصالات في الجزائر، حيث تحتل موقعا إستراتيجيا في البنية التحتية الوطنية للتواصل الرقمي، وتساهم بشكل فعال في ربط الأفراد والمؤسسات بمختلف أنواع خدمات الهاتف الثابت، الإنترنت، والخدمات الرقمية الأخرى. كما تلعب دورا محوريا في تحقيق أهداف التحول الرقمي الذي تسعى إليه الدولة الجزائرية في إطار السياسات الإقتصادية الحديثة.

- تُمثل الفاعل الرئيسي في قطاع الاتصالات الثابتة بالجزائر، وتحتكر جزءا كبيرا من السوق الوطني في هذا المجال.

- تُعد من الركائز الأساسية للبنية التحتية الرقمية في البلاد، وتلعب دورا محوريا في دعم مشاريع التحول الرقمي.

- تُساهم في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية من خلال خدماتها الحيوية الموجهة للأفراد والمؤسسات.

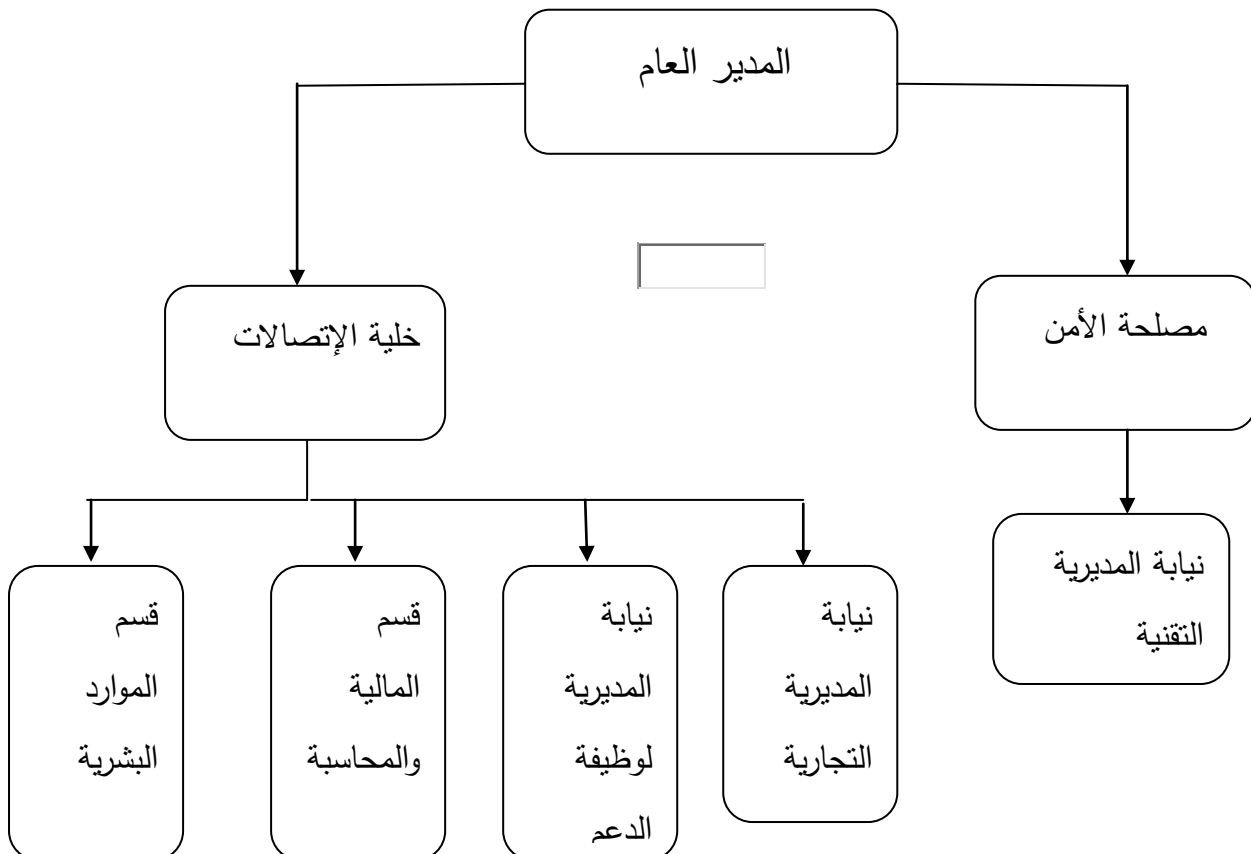
- تُوظف عددا كبيرا من الموارد البشرية، مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة الظواهر التنظيمية والإدارية مثل التمكين والرضا الوظيفي.

- تمثل نموذجا مناسباً لتطبيق الدراسات الإدارية الميدانية نظراً لتعدد مستوياتها الإدارية وإختلاف أنماط القيادة بها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر- تيارت-

بهدف تحسين التسيير داخل المؤسسة، وسعياً لتحقيق تكامل وإنسجام بين الإدارات والمصالح المختلفة، عمدت المؤسسة إلى توزيع أمثل للموارد البشرية. وقد تم ذلك من خلال توظيف إطارات ذات كفاءة عالية وتقنيين ذوي خبرة، بالإضافة إلى إعتماد منهجية عمل تسهم في تطوير الخدمات المقدمة. وتحقيقاً لذلك، تم وضع هيكل تنظيمي فعال يشرف عليه المدير العام، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (02- 01): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية إتصالات الجزائر-تيارت-



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

مبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وتحليل تغيرات وإتجاهات الدراسة

يتناول هذا المبحث تحديدا لمجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى أسلوب جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة في المطلب الأول. أما المطلب الثاني، فيعرض البيانات الشخصية المتعلقة بتغيرات الدراسة. بينما يتضمن المطلب الثالث تحليل المتغيرات الخاصة بمحاور دراستنا.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

1. تحديد المجتمع والعينة البحثية:

1.1. مجتمع الدراسة: يشير مجتمع الدراسة إلى جميع العاملين في مؤسسة "إتصالات الجزائر - ولاية تيارت"، حيث تم إختيار هذه الفئة لدراسة موضوع " دور التمكين في تعزيز الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة إتصالات الجزائر". وقد شملت الدراسة جميع الموظفين بمختلف المناصب داخل المؤسسة.

2.1. العينة المستخدمة في البحث: تم توزيع عدد من الإستيبيانات بلغ 50 إستبيان على العاملين في مديرية إتصالات الجزائر بتيارت، وقد أعيد منها 38 إستبيان صالح للتحليل الإحصائي، مما يمثل العينة المعتمدة في الدراسة.

2. أدوات جمع البيانات:

تم الإعتماد على أداة الإستبيان لجمع البيانات الضرورية للدراسة التطبيقية، من خلال تصميم نموذج إستبائي موجه إلى موظفي المؤسسة. وقد إحتوى الإستبيان على مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات دقيقة حول موضوع البحث.

قبل إعتماده النهائي، خضع الإستبيان لتحكيم علمي من قبل مجموعة من الأساتذة المختصين،

وقد تم إجراء التعديلات اللازمة بناء على الملاحظات العلمية والتوجيهات المقدمة، ثم إستخراج النسخة النهائية للإستيبيان المعتمد، والتي تتضمن مايلي:

المحور الأول: يتضمن المعلومات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية)

المحور الثاني: يشمل متغيرات الدراسة

أ. التمكين بأبعاده (التمكين الفردي، التمكين الجماعي، التمكين متعدد الأبعاد) قد شمل 30 فقرة تم توزيعها كما يلي:

تم اعتماد نموذج سبرايتزر (SPREITZER) لقياس هذا المتغير، حيث تناولنا ثلاثة أبعاد رئيسية للتمكين:

- التمكين الفردي: وهو الشعور بالقدرة الذاتية على إتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المهنية. وشمل 10 فقرات.
- التمكين الجماعي: ويشير إلى تمتع فرق العمل بالقدرة على التعاون وإتخاذ قرارات جماعية فعالة. وقد شمل 10 فقرات.
- التمكين متعدد الأبعاد: ويجمع بين أبعاد التمكين المعرفي، والسلوكي، والتحفيزي على مستوى المؤسسة ككل. وشمل 10 فقرات.

ب. الرضا الوظيفي: تم قياس هذا المتغير باستخدام مقياس مينيسوتا المصغر (Minnesota Satisfaction Questionnaire- Short Form) ، والذي يُعد من أكثر الأدوات شيوعاً في الدراسات النفسية والإدارية، وقد شمل 15 فقرة.

3. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

سعيًا للإجابة عن التساؤلات المطروحة في البحث والكشف عن طبيعة العلاقات والأثر بين متغيراته، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 21 ، حيث شملت الأدوات المعتمدة مايلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي: تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، إلى جانب المتوسطات الحسابية لتحديد إتجاهات الإجابات، والانحرافات

المعيارية لقياس مدى تشتت هذه الإجابات عن متوسطها العام، مما يساهم في فهم مستوى التجانس أو التباين بين آراء المشاركين.

- تحليل التباين والانحدار: أستخدم هذا الأسلوب لإختبار مدى ملائمة النموذج المفترض لتمثيل العلاقة بين المتغيرات الأساسية في الدراسة، حيث يُعد هذا التحليل من الأساليب الإحصائية الفعالة للكشف عن دلالة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- معامل الثبات (ألفا كرونباخ): تم حساب هذا المعامل لقياس درجة ثبات أداة الدراسة، ومدى إتساق إجابات الباحثين، وذلك بالإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الذي يُحول الإجابات إلى قيم رقمية وفق التدرج التالي:

غير موافق بشدة الدرجة 1، غير موافق الدرجة 2، محايد الدرجة 3، موافق الدرجة 4، موافق بشدة الدرجة 5. ويُعد مقياس ليكرت من أكثر المقاييس إستخداما في البحوث الإجتماعية والإدارية، لما يتميز به من سهولة في التطبيق والتفسير، فضلا عن إرتفاع درجة صدقه وثباته، ما يجعله أداة موثوقة وفعالة لقياس الإتجاهات لدى الأفراد.

المطلب الثاني: الوصف الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة

1. التحقق من صدق وثبات أداة البحث: تُعد كل من عملية التحقق من الصدق والثبات من الركائز الأساسية لضمان جودة النتائج البحثية، إذ يُساعد ذلك الباحث على التأكد من مدى دقة الأداة في قياس الظواهر المستهدفة، فضلا عن إمكانية تعميم النتائج على المجتمع الإحصائي للدراسة. وفي هذا السياق، تم إختبار الصدق والثبات لكل محور من محاور الإستبيان بشكل منفصل، ثم التحقق من صدق وثبات الإستبيان ككل، وذلك بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد تم عرض النتائج في الجدول التالي:

الجدول (01-02): معامل الصدق والثبات لعينة الدراسة

المتغير	التمكين			الرضا الوظيفي	الإستبيان ككل
	الفردى	الجماعي	المتعدد		

عدد العبارات	10	10	10	30	15	45
قيمة الاختبار	0,871	0,899	0,901	0,955	0,931	0,969

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد التمكين الثلاثة مرتفعة، حيث بلغت لكل من :

التمكين الفردي 0,871 ، التمكين الجماعي 0,899 ، والتمكين متعدد الأبعاد 0,901 ، وهي جميعها تفوق الحد الأدنى المقبول البالغ 0,6 ، مما يدل على وجود ثبات مرتفع في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل بعد. كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور التمكين ككل 0,955، وهو ما يعكس مستوى عال من الإتساق الداخلي لعبارات هذا المحور.

وبالنسبة لمحور الرضا الوظيفي، فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0,931، وهي أيضا قيمة عالية تشير إلى ثبات جيد جدا. أما الإستبيان ككل، والذي يتكون من 45 عبارة، فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ له 0,969، وهي تفوق القيمة المرجعية 0,6، مما يدل على ثبات قوي جدا في الأداة، ويؤكد إمكانية الإعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة.

2. البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

يتكون الإستبيان من جزأين رئيسيين، حيث يضم الجزء الأول مجموعة من الأسئلة المخصصة لجمع البيانات الشخصية لأفراد العينة. وتُعرض هذه البيانات فيما يلي بهدف توضيح الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

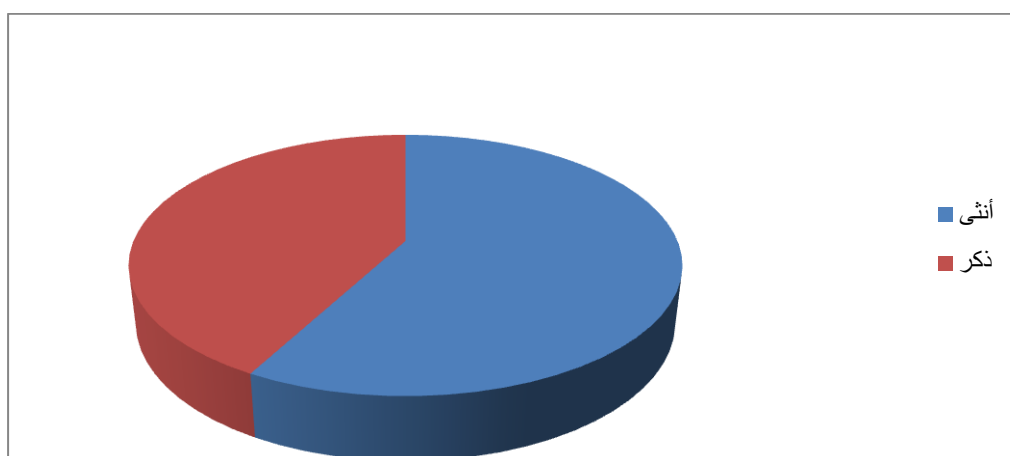
الجدول (02-02) : توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الذكور		الإناث	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة

16	%42,1	22	%57,9
----	-------	----	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل(02-02): دائرة نسبية للفئة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يُبين الجدول السابق التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس، حيث تبين أن نسبة الإناث بلغت 57,9%، في حين بلغت نسبة الذكور 42,1%، مما يشير إلى أن الإناث يشكلن النسبة الأكبر ضمن عينة الدراسة.

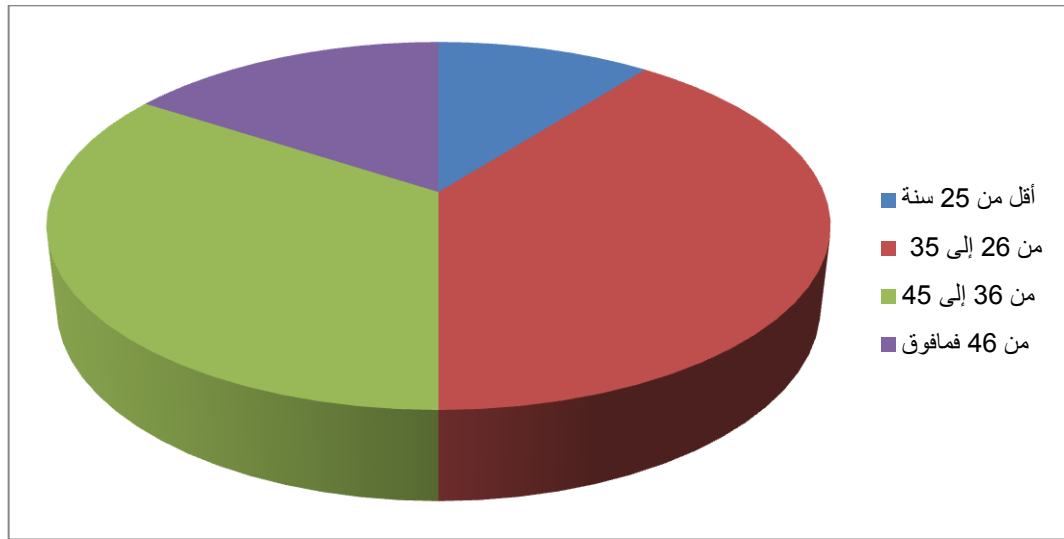
جدول(03-02): توزيعات مفردات العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	04	%10,53
من 26 إلى 35 سنة	15	%39,47
من 36 إلى 45 سنة	13	%34,21
من 46 سنة فما فوق	06	%15,79
المجموع	38	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يُبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، حيث تبين أن نسبة 10,53% من أفراد العينة أعمارهم تقل عن 25 سنة، و نسبة 39,47% تقع أعمارهم بين 26 و 35 سنة والتي تمثل أعلى نسبة ضمن العينة، أما نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 36 و 45 سنة قد سجلت 34,21% من العينة ككل. وأخيراً، سجلت الفئة العمرية من 46 سنة فما فوق نسبة 15,79%.

الشكل(02-03): دائرة نسبية للفئة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

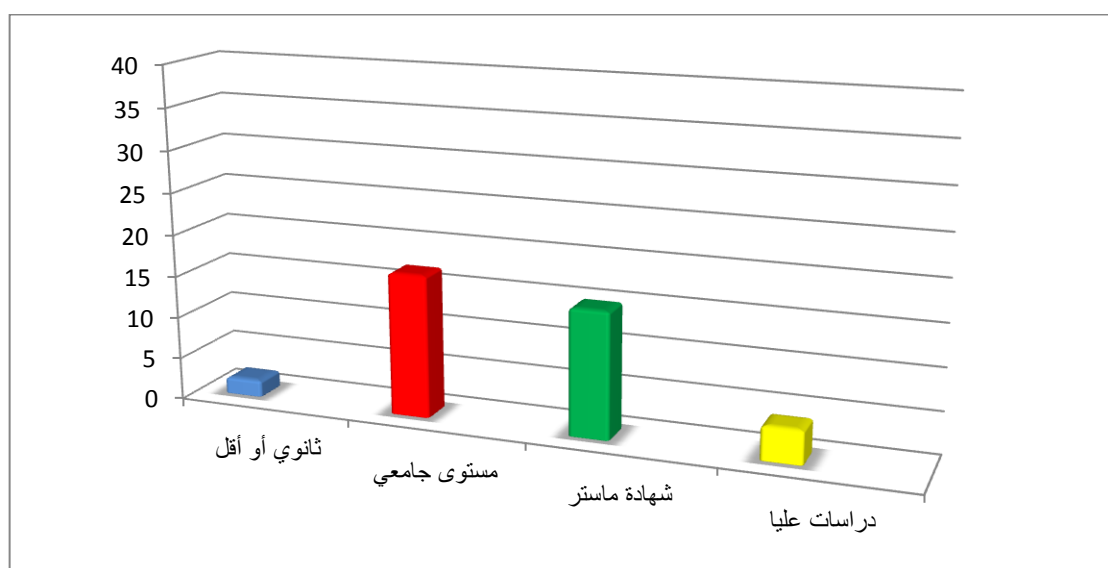
جدول(2-4): توزيعات مفردات العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي أو أقل	02	5,26
مستوى جامعي	17	44,74
شهادة ماستر	15	39,47
دراسات عليا	4	10,53
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن 44,74% من أفراد عينة الدراسة يمتلكون مؤهلا جامعيًا، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الماستر 39,47%. أما حملو الشهادات العليا (الدكتوراه) فقد مثلوا نسبة 10,53%، وأخيرا جاءت نسبة من يمتلكون مستوى ثانوي أو أقل ب 5,26%.

الشكل (02-04): أعمدة بيانية للفئة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

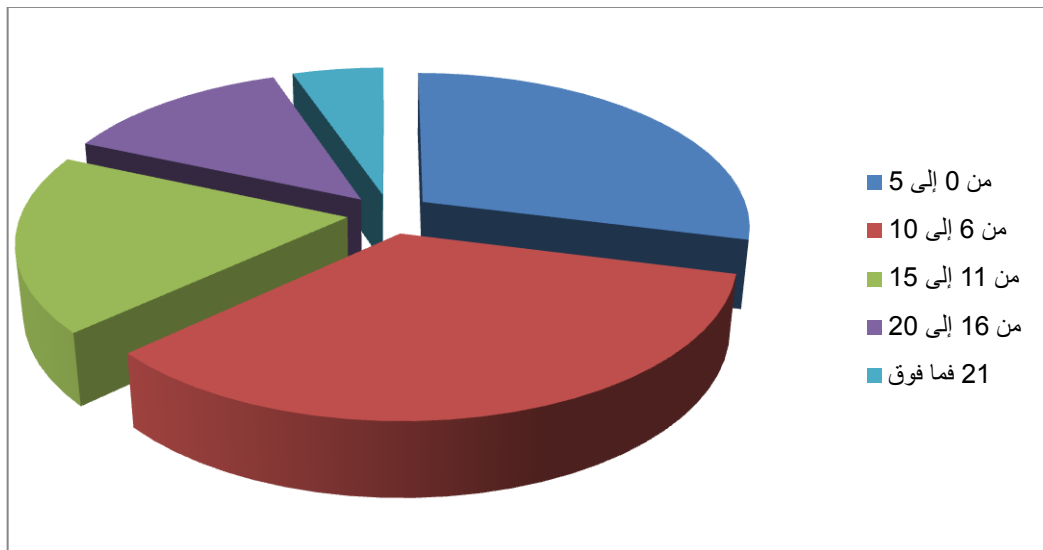
جدول (02-05): توزيع مفردات العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
من 0 إلى 5 سنوات	11	28,95%
من 6 إلى 10 سنوات	13	34,21%
من 11 إلى 15 سنة	7	18,42%
من 16 إلى 20 سنة	5	13,16%
21 سنة فما فوق	2	5,26%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أن أعلى نسبة في عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية كانت لفئة ذوي الخبرة من 6 إلى 10 سنوات، حيث بلغت 34,21%. تليها فئة ذوي الخبرة من 0 إلى 5 سنوات بنسبة 28,95%، ثم فئة ذوي الخبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 18,42%، بعدها فئة من 16 إلى 20 سنة بنسبة 13,16%. أما أقل نسبة فقد سُجلت لفئة ذوي الخبرة من 21 سنة فما فوق، حيث بلغت 5,26%.

الشكل (02-05): دائرة نسبية للفئة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثالث: تحليل تغيرات وإتجاهات الدراسة

1. جدول تحديد الإتجاه

جدول تحديد الإتجاه هو جدول إحصائي يُستخدم لعرض إتجاهات إجابات الأفراد نحو العبارات المدرجة في إستبيان معين، بناءً على مقياس ليكرت الخماسي الذي تم إستخدامه في الدراسة بهدف معرفة ما إذا كان إتجاه أفراد العينة إيجابياً، سلبياً، أو محايداً إتجاه كل عبارة، أو إتجاه محور معين من محاور الدراسة. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (02-06): إتجاه العبارات

السلم	الدرجات	المتوسط المرجح	الإتجاه
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1,79	منخفض جدا
غير موافق	2	من 1,80 إلى 2,59	منخفض
محايد	3	من 2,60 إلى 3,39	متوسط
موافق	4	من 3,40 إلى 4,19	مرتفع
موافق بشدة	5	من 4,20 إلى 5	مرتفع جدا

المصدر: Likert 1982

ثانيا: تحليل نتائج محاور الدراسة

المحور الأول: التمكين

البعد الأول: التمكين الفردي

الجدول (02-07): نتائج بعد التمكين الفردي

العبارة	النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الإتجاه
01	النسبة	0	7,9	7,9	52,6	31,6	4,079	0,85	مرتفع
	التكرار	0	3	3	20	12			
02	النسبة	0	2,6	7,9	55,3	34,2	4,21	0,70	مرتفع
	التكرار	0	1	3	21	13			
03	النسبة	2,6	0	26,4	42,1	28,9	3,95	0,9	مرتفع
	التكرار	1	0	10	16	11			
04	النسبة	0	0	13,2	52,6	34,2	4,21	0,66	مرتفع
	التكرار	0	0	5	20	13			
05	النسبة	0	2,6	13,2	47,4	36,8	4,18	0,77	مرتفع
	التكرار	0	1	5	18	14			
العبارة	النسبة	0	2,6	15,8	52,6	28,9	4,08	0,75	مرتفع

06	التكرار	0	1	6	20	11			
07	النسبة	0	2,6	18,4	57,9	21,1	3,97	0,72	مرتفع
	التكرار	0	1	7	22	8			
08	النسبة	2,6	0	15,8	55,3	26,3	4,03	0,82	مرتفع
	التكرار	1	0	6	21	10			
09	النسبة	0	2,6	21,1	60,5	15,8	3,89	0,69	مرتفع
	التكرار	0	1	8	23	6			
10	النسبة	0	0	5,3	68,4	26,3	4,21	0,53	مرتفع
	التكرار	0	0	2	26	10			
البعد. ككل	التمكين الفردي							4,08	0,74

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال هذا البعد، والمتمثل في التمكين الفردي الذي تضمن 10 عبارات، يتبين أن آراء أفراد العينة قد جاءت مرتفعة بشكل عام، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3,89 و 4,21، مما يدل على مستوى عالي من التمكين الفردي وفق مقياس ليكرت الخماسي.

أما فيما يتعلق بالانحرافات المعيارية، فقد تراوحت بين 0,53 كأدنى قيمة و 0,9 كأعلى قيمة، وهو ما يشير إلى درجة مقبولة من التجانس في إستجابات أفراد العينة، حيث لم تُسجل فروقات كبيرة في تباين الآراء. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن هذا البعد يعكس إتجاهاً إيجابياً مرتفعاً نحو التمكين الفردي، مع قدر في الإتساق في إجابات المشاركين على مختلف أسئلته.

البعد الثاني: التمكين الجماعي

الجدول (02-08): نتائج بعد التمكين الجماعي

العبارة	النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
العبارة	النسبة	2,6	5,3	2,6	68,4	21,1	4	0,84	مرتفع

01	التكرار	1	2	1	26	8			
العبارة	النسبة	0	5,3	7,9	68,4	18,4	4	0,7	مرتفع
	التكرار	0	2	3	26	7			
02	النسبة	2,6	0	18,4	55,3	23,7	3,97	0,82	مرتفع
	التكرار	1	0	7	21	9			
العبارة	النسبة	0	2,6	10,5	57,9	28,9	4,13	0,7	مرتفع
	التكرار	0	1	4	22	11			
04	النسبة	0	0	5,3	68,4	26,3	4,21	0,53	مرتفع
	التكرار	0	0	2	26	10			
05	النسبة	0	5,3	26,3	42,1	26,3	3,89	0,86	مرتفع
	التكرار	0	2	10	16	10			
06	النسبة	0	2,6	15,8	60,5	21,1	4	0,7	مرتفع
	التكرار	0	1	6	23	8			
العبارة	النسبة	0	2,6	5,3	68,4	23,7	4,13	0,62	مرتفع
	التكرار	0	1	2	26	9			
08	النسبة	0	2,6	5,3	23,2	28,9	4,18	0,65	مرتفع
	التكرار	0	1	2	24	11			
09	النسبة	0	2,6	5,3	60,5	31,6	4,21	0,66	مرتفع
	التكرار	0	1	2	23	12			
10	التكرار	0	1	2	23	12			
البعد. ككل	التمكين الجماعي							4,045	0,71

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتعلق هذا البعد بالتمكين الجماعي، والذي تضمن 10 عبارات، وقد أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات كانت مرتفعة، حيث تراوحت بين 3,97 كأدنى قيمة و 4,21 كأعلى قيمة، مما يعكس وجود مستوى عالي من التمكين الجماعي لدى أفراد العينة.

أما بالنسبة للانحرافات المعيارية، فقد تراوحت بين 0,53 و 0,86، وهي تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، ما يشير إلى تجانس نسبي في إستجابات الأفراد حول هذا البعد. وبناءً على هذه النتائج يمكن

القول أن هناك إتجاها إيجابيا مرتفعا نحو التمكين الجماعي في بيئة العمل المدروسة، مع إتساق واضح في تقييمات المشاركين لدى توفره.

البعد الثالث: التمكين متعدد الأبعاد

الجدول (02-09): نتائج بعد التمكين متعدد الأبعاد

البيان	النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
العبارة 01	النسبة	0	0	7,9	47,4	44,7	4,37	0,63	مرتفع
	التكرار	0	0	3	18	17			
العبارة 02	النسبة	0	0	15,8	44,7	39,5	4,24	0,71	مرتفع
	التكرار	0	0	6	17	15			
العبارة 03	النسبة	0	0	5,3	57,9	36,8	4,32	0,57	مرتفع
	التكرار	0	0	2	22	14			
العبارة 04	النسبة	0	2,6	23,7	57,9	15,8	3,87	0,7	مرتفع
	التكرار	0	1	9	22	6			
العبارة 05	النسبة	0	2,6	10,5	65,8	21,1	4,05	0,66	مرتفع
	التكرار	0	1	4	25	8			
العبارة 06	النسبة	0	5,3	21,1	50	23,7	3,92	0,82	مرتفع
	التكرار	0	2	8	19	9			
العبارة 07	النسبة	0	0	18,4	57,9	23,7	4,05	0,66	مرتفع
	التكرار	0	0	7	22	9			
العبارة 08	النسبة	0	5,3	10,5	68,4	15,8	3,95	0,7	مرتفع
	التكرار	0	2	4	26	6			
العبارة 09	النسبة	0	0	23,7	57,9	18,4	3,95	0,66	مرتفع
	التكرار	0	0	9	22	7			
العبارة	النسبة	0	2,6	21,1	47,4	28,9	4,03	0,79	مرتفع

10	التكرار	0	1	8	18	11			
البعد. ككل	التمكين متعدد الأبعاد							4,075	0,7 مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتناول هذا البعد التمكين متعدد الأبعاد، وقد تم قياسه من خلال 10 عبارات. أظهرت نتائج التحليل أن جميع المتوسطات الحسابية جاءت ضمن المستوى المرتفع، حيث تراوحت القيم بين 3,87 كحد أدنى و 4,37 كحد أقصى، مما يدل على إدراك عالي لمستوى التمكين متعدد الأبعاد لدى أفراد العينة.

أما فيما يخص الانحراف المعياري، فقد جاءت القيم بين 0,57 و 0,82، وهي مؤشرات تعكس درجة معقولة من التجانس في إجابات أفراد العينة، ما يشير إلى إتفاق نسبي في وجهات نظرهم حول هذا البعد.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن أفراد العينة لديهم تصور إيجابي ومرتفع حول توفر أبعاد التمكين المختلفة في بيئة عملهم.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الجدول (02-10): نتائج الرضا الوظيفي

	النسبة والتكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
العبارة 01	النسبة	0	2,6	10,5	57,9	28,9	4,13	0,7	مرتفع
	التكرار	0	1	4	22	11			
العبارة 02	النسبة	0	0	15,8	55,3	28,9	4,13	0,66	مرتفع
	التكرار	0	0	6	21	11			
العبارة 03	النسبة	0	0	10,5	65,8	23,7	4,13	0,58	مرتفع
	التكرار	0	0	4	25	9			
العبارة 04	النسبة	0	0	7,9	60,5	31,6	4,24	0,59	مرتفع
	التكرار	0	0	3	23	12			
العبارة	النسبة	0	2,6	21,1	55,3	21,1	3,95	0,73	مرتفع

05	التكرار	0	1	8	21	8			
العبارة 06	النسبة	0	0	7,9	65,8	26,3	4,18	0,56	مرتفع
	التكرار	0	0	3	25	10			
العبارة 07	النسبة	0	0	31,6	47,4	21,1	3,9	0,73	مرتفع
	التكرار	0	0	12	18	8			
العبارة 08	النسبة	0	0	10,5	60,5	28,9	4,18	0,61	مرتفع
	التكرار	0	0	4	23	11			
العبارة 09	النسبة	0	0	10,5	52,6	36,8	4,26	0,64	مرتفع
	التكرار	0	0	4	20	14			
العبارة 10	النسبة	0	0	13,2	39,5	47,4	4,34	0,71	مرتفع
	التكرار	0	0	5	15	18			
العبارة 11	النسبة	0	0	10,5	55,3	34,2	4,24	0,63	مرتفع
	التكرار	0	0	4	21	13			
العبارة 12	النسبة	0	2,6	7,9	65,8	23,7	4,1	0,63	مرتفع
	التكرار	0	1	3	25	9			
العبارة 13	النسبة	0	0	10,5	55,3	34,2	4,24	0,63	مرتفع
	التكرار	0	0	4	21	13			
العبارة 14	النسبة	0	0	18,4	50	31,6	4,13	0,7	مرتفع
	التكرار	0	0	7	19	12			
العبارة 15	النسبة	0	5,3	7,9	47,4	39,5	4,21	0,81	مرتفع
	التكرار	0	2	3	18	15			
البعد ككل	الرضا						4,16	0,66	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يُعالج هذا المحور الرضا الوظيفي، وقد تم قياسه من خلال 15 عبارة. وقد أظهرت نتائج التحليل أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات تقع ضمن المستوى المرتفع، حيث تراوحت بين 3,9 كحد أدنى و 4,34 كحد أقصى، مما يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بدرجة مرتفعة من الرضا عن وظائفهم.

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري، فقد تراوح بين 0,56 و 0,81، وهي قيم تعكس درجة مقبولة من التجانس في إستجابات المشاركين، مما يدل على تقارب وجهات نظر أفراد العينة بشأن العبارات المتعلقة بالرضا الوظيفي. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن أفراد العينة لديهم إنطباع إيجابي ورضا وظيفي عالٍ إتجاه بيئة عملهم ومكوناتها المختلفة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج وإختبار الفرضيات

تم في هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة الميدانية لإختبار الفرضيات وتفسير العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر.

المطلب الأول: أثر التمكين على الرضا الوظيفي

أولاً: أثر التمكين الفردي على الرضا الوظيفي

1. الإرتباط بين التمكين الفردي والرضا الوظيفي

جدول (02-11): نتائج الإرتباط بين التمكين الفردي والرضا الوظيفي

المتغيرين	قيمة معامل الإرتباط	القيمة المعنوية
- التمكين الفردي والرضا الوظيفي	0,875	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين متغيري التمكين الفردي والرضا الوظيفي بلغت 0.875، وهي قيمة موجبة وعالية، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين، هذا يعني أنه كلما زاد مستوى التمكين الفردي لدى العاملين، ارتفع مستوى رضاهم الوظيفي.

أما بالنسبة للقيمة المعنوية (Sig) فقد بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد عادة (0.05)، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائياً، أي أن هذا الارتباط لم يحدث بمحض الصدفة بل يعكس علاقة حقيقية في المجتمع محل الدراسة.

2. الارتباط بين التمكين الجماعي والرضا الوظيفي

الجدول (2-12): نتائج الارتباط بين التمكين الجماعي والرضا الوظيفي

المتغيرين	قيمة معامل الارتباط	القيمة المعنوية
- التمكين الجماعي والرضا الوظيفي.	0,651	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة معامل الارتباط بين متغير التمكين الجماعي والرضا الوظيفي بلغت 0,651، وهي قيمة موجبة متوسطة إلى قوية لأنها محصورة بين 0,50 و 0,69، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين. أي أنه كلما ارتفع مستوى التمكين الجماعي داخل المؤسسة، زاد مستوى رضا العاملين عن وظائفهم. ، وبلغت قيمة مستوى المعنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

3. الارتباط بين التمكين متعدد الأبعاد والرضا الوظيفي

الجدول 02-13: نتائج التمكين متعدد الأبعاد والرضا الوظيفي

المتغيرين	قيمة معامل الارتباط	القيمة المعنوية
- التمكين متعدد الأبعاد والرضا الوظيفي	0,719	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

علاقة الارتباط بين متغير التمكين متعدد الأبعاد والرضا الوظيفي بلغت قيمة قدرها 0,719 وهي تعبر عن العلاقة الطردية بينهما وهي علاقة قوية ، وبلغت قيمة مستوى المعنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

4. الارتباط بين التمكين ككل والرضا الوظيفي

الجدول 02-14: علاقة الارتباط بين التمكين والرضا الوظيفي

المتغيرين	قيمة معامل الإنحدار	مستوى المعنوية
- التمكين والرضا الوظيفي	0,804	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

علاقة الارتباط بين التمكين بجميع أبعاده والرضا الوظيفي بلغت قيمة قدرها 0,804 وهي تعبر عن العلاقة الطردية بينهما وهي علاقة قوية جدا، وبلغت قيمة مستوى المعنوية 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 وهو ما يؤكد معنوية العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الثاني: الإنحدار بين التمكين والرضا الوظيفي

الجدول 02-15: علاقة الإنحدار بين التمكين والرضا الوظيفي

المتغيرات التفسيرية	القيمة التقديرية للمعاملات	إختبار T	المستوى المعنوي sig	معامل التحديد R squared	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية F	قيمة F لإختبار المعنوية
التمكين	0,907	8,112	0,000	—	—	—	—
الثابت	0,126	0,570	0,572	0,646	0,804	0,000	65,800

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

تقييم النموذج 01 المقدر من الناحية الإحصائية:

$$Y = 0,126 + 0,907 X$$

- المعادلة المقدر:

حيث: X = التمكين، Y = الرضا الوظيفي

الجدول 02-16: علاقة الإنحدار بين أبعاد التمكين الثلاثة و الرضا الوظيفي

المتغيرات التفسيرية	القيمة التقديرية للمعاملات	إختبار T	المستوى المعنوي Sig	معامل التحديد R squared	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية F	قيمة F لإختبار المعنوية

التمكين الفردى	0,913	6,515	0,000	-	-	-	-
التمكين الجماعى	-0,265	-1,564	0,127	-	-	-	-
التمكين المتعدد	0,293	1,785	0,083	-	-	-	-
الثابت	0,066	0,371	0,713	0,788	0,888	0,000	42,042

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

تقييم النموذج 02 المقدر من الناحية الإحصائية:

$$Y = 0,066 + 0,913 X_1 - 0,265 X_2 + 0,293 X_3$$

- المعادلة المقدرة:

حيث: التمكين الفردى = X_1 ، التمكين الجماعى = X_2 ، التمكين متعدد الأبعاد = X_3 ، والرضا
الوظيفى = Y

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي المعمق لعلاقة الانحدار بين التمكين وأبعاده الثلاثة والرضا
الوظيفى:

الفرضيات الإحصائية:

في تحليل الانحدار، تم وضع فرضيتين للتأكد من مدى تأثير الأبعاد المختلفة للتمكين على الرضا الوظيفى:

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين على الرضا الوظيفى.

الفرضية الصفرية الفرعية 01: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الفردى على الرضا الوظيفى.

الفرضية الصفرية الفرعية 02: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الجماعى على الرضا الوظيفى.

الفرضية الصفرية الفرعية 03: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين المتعدد على الرضا الوظيفى.

الفرضية البديلة H_1 الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين على الرضا الوظيفى.

الفرضية البديلة الفرعية 01: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الفردي على الرضا الوظيفي.

الفرضية البديلة الفرعية 02: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الجماعي على الرضا الوظيفي.

الفرضية البديلة الفرعية 03: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين المتعدد على الرضا الوظيفي.

النتائج الإحصائية والمعنوية:

1- التمكين: ($B = 0,907$ ، $sig = 0,000$):

قيمة مستوى المعنوية أقل من 0,05 ، مما يعني أن التمكين له تأثير معنوي على الرضا الوظيفي. لذلك،

نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 ، ونتبنى الفرضية البديلة الرئيسية H_1 . وبناء على قيمة

$B=0,907$ ، يمكن القول أن زيادة التمكين بمقدار وحدة واحدة يرتبط بزيادة قدرها 0,907 في الرضا الوظيفي.

2- التمكين الفردي: ($B = 0,913$ ، $Sig = 0,000$):

قيمة مستوى المعنوية أقل من 0,05 ، مما يعني أن التمكين الفردي له تأثير معنوي على الرضا الوظيفي.

لذلك، نرفض الفرضية الصفرية الفرعية 01، ونتبنى الفرضية البديلة الفرعية 01. وبناء على قيمة $B = 0,913$ ، يمكن القول أن زيادة التمكين الفردي بمقدار وحدة واحدة يرتبط بزيادة قدرها 0,913 في الرضا الوظيفي.

3- التمكين الجماعي: ($B = -0,265$ ، $Sig = 0,127$):

قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0,05، مما يعني أنه لا يوجد تأثير معنوي للتمكين الجماعي على الرضا الوظيفي. لذا، نقبل الفرضية الصفرية الفرعية 02، وبالتالي يمكننا إستنتاج أن التمكين الجماعي ليس له تأثير كبير في تفسير التباين في الرضا الوظيفي، بالرغم من أن هناك ارتباطا بين التمكين الجماعي والرضا الوظيفي في تحليل الارتباط، إلا أن هذا التأثير لا يُثبت كونه معنويا عندما يتم تضمين المتغيرات الأخرى في نموذج الانحدار.

3- التمكن متعدد الأبعاد ($B = 0,293$ ، $Sig = 0,083$):

نلاحظ في هذه الحالة أيضا، أن قيمة Sig أكبر من 0,05، مما يشير إلى أن التمكن المتعدد لا يظهر تأثيرا معنويا على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0,05، ولكنه يظهر تأثيرا معنويا عند مستوى معنوية 0,1. وعليه، نقبل الفرضية البديلة الفرعية 03، مما يعني أن التمكن المتعدد لا يساهم بشكل كبير في تفسير التباين في الرضا الوظيفي في نموذج الانحدار عند مستوى معنوية 0,05، ولكنه يساهم في تفسير التباين في الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0,1.

- مقاييس جودة النموذج الإحصائي 01:

معامل التحديد ($R\text{-squared} = 0,646$): يشير هذا إلى أن التمكن يفسر 64,6% من التباين في الرضا الوظيفي. وهذا يعتبر مؤشرا قويا على أن النموذج 01 يفسر جزءا كبيرا من التباين في المتغير التابع.

معامل الارتباط ($R = 0,804$): يعكس هذا وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين التمكن والرضا الوظيفي. وبالتالي، يمكن القول بأن التمكن يرتبط ارتباطا وثيقا بالرضا الوظيفي.

إختبار فيشر ($Sig = 0,000$ ، $F = 65,800$): قيمة F تشير إلى أن النموذج ككل دال إحصائيا. أي أن التمكن يساهم بشكل معنوي في تفسير التغيرات في الرضا الوظيفي.

- مقاييس جودة النموذج الإحصائي 02:

معامل التحديد ($R\text{-squared} = 0,788$): يشير هذا إلى أن أبعاد التمكن (الفردية، الجماعية، المتعدد) تفسر 78,8% من التباين في الرضا الوظيفي. وهذا يعتبر مؤشرا قويا على أن النموذج يفسر جزءا كبيرا من التباين في المتغير التابع.

معامل الارتباط ($R = 0,804$): يعكس هذا وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين أبعاد التمكن والرضا الوظيفي. وبالتالي، يمكن القول بأن التمكن بمتغيراته المختلفة يرتبط ارتباطا وثيقا بالرضا الوظيفي، مع ذلك يختلف تأثير هذه الأبعاد تبعا للنتائج السابقة.

إختبار فيشر ($F= 42,042$ ، $Sig= 0,000$) : قيمة F تشير إلى أن النموذج ككل دال إحصائيا. أي أن التمكين الفردي، الجماعي، والمتعدد يساهمون بشكل معنوي في تفسير التغيرات في الرضا الوظيفي.

إختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: " توجد علاقة إرتباط بين التمكين والرضا الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر "

هذه الفرضية مقبولة من الناحية الإحصائية، بحيث تم تأكيد وجود علاقة إرتباط قوية بين التمكين والرضا الوظيفي، حيث أظهر معامل الإرتباط قيمة عالية تدل على إرتباط إيجابي قوي. كما أن مستوى المعنوية كان أقل من 0.05 ، مما يعني أن العلاقة ذات دلالة معنوية.

الفرضية الثانية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الرضا الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر "

هذه الفرضية مقبولة، بحيث أظهرت نتائج تحليل الإنحدار وجود أثر معنوي للتمكين على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0,05.

وكما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الفردي على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0,05، بينما أظهر التمكين المتعدد وجود تأثير على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0,1 ، ولم يكن لبعد التمكين الجماعي أثر ذو دلالة إحصائية، إذ تجاوزت قيم Sig الحد المقبول 0,05 و 0,1.

الاستنتاجات العامة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إرتباط قوية بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي، مع تفاوت في قوة وتأثير كل بعد. فقد تبين أن التمكين الفردي له تأثير معنوي و دال إحصائيا على الرضا الوظيفي، مما يشير إلى دوره المحوري في تفسير تباين هذا المتغير.

في المقابل، لم تثبت نتائج الإنحدار وجود دلالة معنوية لبُعد التمكين المتعدد عند مستوى 0,05، ولكن يوجد تأثير عند مستوى معنوية 0,1. أما بالنسبة للتمكين الجماعي، فلم تُظهر النتائج وجود أثر ذو دلالة

معنوية عند مستوى 0,05 بالرغم من وجود علاقة إرتباطية بينه وبين الرضا الوظيفي، ما يعكس احتمال تأثير غير مباشر أو تدخل عوامل وسيطة. وبهذا، يتضح أن نموذج الإنحدار المدروس يُفسر نسبة معتبرة من التباين في الرضا الوظيفي، ويعد ذا دلالة إحصائية عالية تعكس صلاحيته في تحليل العلاقة بين المتغيرات.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل، تم تحليل العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث أظهرت النتائج وجود إرتباط قوي بين أبعاد التمكين الثلاثة " الفردي، الجماعي، والمتعدد" والرضا الوظيفي. حيث أظهرت الدراسات أن بُعد التمكين الفردي هو الأكثر تأثيراً من بين الأبعاد الثلاثة المدروسة. كما تبين أن نموذج الإنحدار المستخدم يتمتع بدرجة تفسير عالية، مما يعكس فعالية المتغيرات المستقلة في تفسير التباين في متغير الرضا الوظيفي.

بناءً على ذلك، تم إختبار صحة الفرضيات وقبولها، مع تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل بيئة العمل في مؤسسة إتصالات الجزائر. وتشكل هذه النتائج قاعدة أساسية يمكن البناء عليها في الدراسات المستقبلية التي تتناول التمكين وعلاقته بمختلف المتغيرات التنظيمية الأخرى.

خاتمة عامة

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة، سعينا إلى تسليط الضوء على دور التمكين كأحد أهم الممارسات الإدارية الحديثة في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة إتصالات الجزائر. وقد إنطلقت دراستنا من إشكالية رئيسية تمحورت حول واقع التمكين بمختلف أبعاده في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت و ما مدى تأثيره على الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها. وقد أظهرت نتائج البحث، من خلال الجمع بين الإطار النظري والتحليل الميداني، أن التمكين له تأثير فعال وإيجابي في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث تبين أن منح الموظفين الثقة، وتوسيع صلاحياتهم، ومشاركتهم في إتخاذ القرار، بالإضافة إلى توفير الدعم والتدريب المستمر، جميعها عوامل تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الرضا لدى العمال.

إعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات من خلال توزيع إستبيان على عينة من موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر، بلغ عددها 50 إستمارة، تم إسترجاع 38 منها صالحة للتحليل. وقد مكنتنا هذا الجانب الميداني من التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تدعم الفرضيات المطروحة، وتؤكد أن التمكين يمثل مدخلا إستراتيجيا لتحسين بيئة العمل وتحقيق رضا الموظفين، وبالتالي تعزيز ولاءهم التنظيمي.

وفي ضوء هذه النتائج توصلت دراستنا إلى جملة من الإقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في دعم التوجه نحو تمكين الموارد البشرية كخيار إداري فعال يضمن للمؤسسات الخدمية الإستقرار، الكفاءة، والنجاح المستدام.

أولا: النتائج

1- النتائج النظرية

*يُعد التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ويهدف إلى معاملة العاملين كعملاء داخليين للمؤسسة، مما يعزز رضاهم وإنتماؤهم.

*يعد التسويق الداخلي مدخلا تمهيديا لنجاح التمكين الإداري، كونه يعزز بيئة عمل محفزة وفعالة. التمكين هو عملية منهجية تهدف إلى منح العاملين السلطة والصلاحيات لإتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.

*يؤدي التمكين إلى رفع معنويات العاملين وتحفيزهم للمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة. الرضا الوظيفي هو إنعكاس لمدى شعور الموظف بالرضا عن ظروف العمل، طبيعة المهام، العلاقة مع الرؤساء والزملاء، والعدالة في التقدير.

*وجود علاقة طردية بين التمكين والرضا الوظيفي، فكلما زادت درجات التمكين الإداري، زاد شعور الموظف بالرضا عن عمله.

2- النتائج التطبيقية

من خلال تحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات تم التوصل إلى:

- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين التمكين بأبعاده الثلاثة والرضا الوظيفي.

- من خلال اختبار الإنحدار الخطي البسيط، تبين أن التمكين يؤثر بشكل معنوي إحصائي على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0,05.

- من خلال اختبار الإنحدار الخطي المتعدد، تبين أن البعد الوحيد الذي يؤثر بشكل معنوي إحصائي على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0,05 هو التمكين الفردي، بينما أظهر بعد التمكين المتعدد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.1. ولم يُظهر البعد الآخر " التمكين الجماعي " تأثيرا دالا.

ثانيا: اختبار الفرضيات

*أوضحت نتائج تحليل الارتباط Pearson وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين التمكين والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0,804$ وهي قيمة عالية جدا. وكانت الدلالة الإحصائية

$\text{sig}=0.000$ ، أي أقل بكثير من 0,05، مما يدل على أن العلاقة ليست صدفة بل ذات دلالة حقيقية على مستوى العينة. هذه النتائج تدعم قبول الفرضية الأولى، والتي تفترض وجود علاقة ارتباط بين التمكين والرضا الوظيفي.

*يتبين من نتائج الانحدار المتعدد وجود أثر معنوي لبعض أبعاد التمكين على الرضا الوظيفي، حيث أظهرت النتائج أن النموذج ككل دال إحصائيا، وذلك من خلال إختبار F الذي بلغ $F=42,042$ بمستوى معنوية $\text{sig}= 0,000$ وهو أقل من 0,05، مما يعني أن نموذج الانحدار يفسر بشكل معنوي الفروق في متغير الرضا الوظيفي، وبالتالي يوجد أثر إحصائي لأبعاد التمكين مجتمعة على الرضا الوظيفي. كما أن معامل التحديد قد بلغ 0,788، ما يعني أن 78,8% من التغير في الرضا الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التمكين بأبعاده الثلاثة (الفردي، الجماعي، المتعدد)، وهي نسبة مرتفعة تدل على قوة النموذج التفسيري أما معامل الارتباط 0,888 فهو يعكس علاقة قوية جدا بين التمكين والرضا الوظيفي. ولكن عند النظر إلى المعاملات الجزئية داخل النموذج، نلاحظ أن التمكين الفردي هو البعد الوحيد الذي يمتلك أثرا موجبا ومعنويا على الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة المعامل $B=0,913$ ، وقيمة $t=6,515$ بمستوى دلالة $\text{sig}= 0,000$ أصغر من 0,05، ما يدل على أن التمكين الفردي يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على مستوى رضا العاملين عن وظائفهم، وكلما إرتفع مستوى التمكين الفردي، إرتفع مستوى الرضا الوظيفي. أما بُعد التمكين الجماعي ($\text{Sig}= 0,127$. $B= -0,265$. والتمكين المتعدد $B= 0,083$. $\text{Sig}= 0,293$ ، فقد تبين أنهما غير دالين إحصائيا، حيث تجاوزت قيم Sig الحد المسموح به 0,05، ما يعني أن تأثيرهما على الرضا الوظيفي غير معنوي في النموذج الإحصائي.

ثالثا: الإقتراحات والتوصيات

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج سابقا يمكن تقديم بعض الإقتراحات التي نرى بأنها قد تكون مناسبة لتعزيز التمكين في المؤسسة محل الدراسة وذلك من أجل تعزيز الرضا الوظيفي ونذكر منها:

- على إدارة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية تيارت أن تركز على دعم التمكين الفردي من خلال منح

الموظفين مزيدا من الإستقلالية والصلاحيات في أداء مهامهم اليومية

- يوصى بإعداد دورات تدريبية مخصصة تهدف إلى تطوير المهارات الذاتية للعمال وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.
- ضرورة إشراك الموظفين في إقتراح الحلول والمشاركة في القرارات المتعلقة بوظائفهم، مما يعزز من شعورهم بالتمكين ويزيد إرتباطهم الوظيفي بالمؤسسة.
- نظرا لعدم وجود أثر معنوي لأبعاد التمكين الأخرى (الجماعي)، يُنصح بمراجعة كيفية تطبيق هذه الأبعاد داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية تيارت والعمل على تحسين فعاليتها بما يتماشى مع خصوصيات البيئة التنظيمية للمؤسسة.

رابعاً: أفاق الدراسة

في ختام الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون أبحاث مستقبلية:

- دراسة واقع أبعاد التمكين الإداري (الفردى، الجماعى، المتعدد) في المؤسسات العمومية الخدمية في الجزائر،
- دراسة مقارنة لأثر التمكين الفردى على الرضا الوظيفى بين مؤسسات الإتصالات في مختلف ولايات الجزائر.

المراجع

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. أبو بكر مصطفى محمود. (2000). دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية. الدار الجامعية، الإسكندرية.
2. إيمائي، م. (1986). كايزن: مفتاح النجاح التنافسي لليابان. مكغرو هيل.
3. البرنوطي، سعاد نايف. (2001). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى. عمان.
4. بيرري، ل.، و برشومان، أ. (1991). التسويق في الخدمات: التنافس من خلال الجودة. فري برس.
5. تامر البكري. (2006). الاتصالات التسويقية والترويج. دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
6. توم بيترز. (1982). في خدمة العملاء: تحقيق التفوق من خلال ثقافة الخدمة Harper & Row.
7. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح. إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الألفية الثالثة. دار اليازوري، عمان.
8. كوتلر، ف.، و كلير، ل. (2016). إدارة التسويق (الطبعة 15). بيرسون.

أطروحات ورسائل ومذكرات:

1. أبو لحية، إ. ج. أ. (2016). دور المشاريع الصغيرة في التمكين الاقتصادي والاجتماعي لذوي الإعاقة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة.
2. بلبالي عبد النبي. (2009/2008). دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
3. حمد، غ. أ. ع. (2014). دور التعليم في التمكين الاجتماعي والاقتصادي للمرأة في صعيد مصر. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.
4. خالد سعيد أبو هتلة. 2020. أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي في الدوائر الحكومية. مذكرة ماجستير.
5. عماد علي المهيرات. 2010. أثر التمكين على فاعلية المنظمة. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

عمان.

6. ملحم، ي. س. 2009. التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
7. نبيل حليلو، عريف عبد الرزاق. (2018). التسويق الداخلي للمورد البشري: المفهوم والأهمية. جامعة محمد خيضر بسكرة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

مقالات علمية ومداخلات:

1. الجناعي، ن. ع. (2021). أثر الثقافة التنظيمية. مجلة الإدارة والتنمية، 5(1)، 77-99.
2. صقر، ن. م. ع. (2021). الأمن المجتمعي والتمكين الاقتصادي. مجلة العلوم الاجتماعية، 10(2)، 145-123.
3. عامر، إ. م. م. (2021). التمكين النفسي والرضا الوظيفي. مجلة التربية وعلم النفس، 15(3)، 112-89.
4. عبد الله . ن. د.س. 2021. التمكين الاجتماعي والاقتصادي للمرأة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 12(35)، 67-45.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

الكتب:

1. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital Marketing Strategy: Implementation and Practice. Pearson.
2. Daft, R. L. (2016). Management (12th Edition). Cengage Learning.
3. Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (1989). Organizational Behavior (1st European ed.). McGraw-Hill.
4. Lencione, P. (2002). The Five Dysfunctions of a Team. Jossey-Bass.
5. Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). Services Marketing: People, Technology, Strategy. Pearson.
6. Luthans, F. (1988). Organizational Behavior (4th ed.). McGraw-Hill.

- 7.Morgan, J. (2017). The Employee Experience Advantage. Wiley.
- 8.Robbins, S. P. (1993). Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications (6th ed.). Prentice Hall.
- 9.Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. Rand McNally.
- 10.Spector, P. E. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences. SAGE Publications.
- 11.Weiss, D. J., et al. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. University of Minnesota.

مقالات علمية ومداخلات:

- 1.Albrecht, S. L. (2012). Empowerment and Employee Wellbeing. Journal of Applied Psychology, 97(4), 1210–1221.
- 2.Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The Empowerment of Service Workers. Sloan Management Review, 33(3), 31–39.
- 3.Colquitt, J. A., et al. (2001). Justice at the Millennium. Academy of Management Journal, 425–445.
- 4.Grönroos, C. (1990). Relationship Approach to Marketing in Service Contexts. Journal of Business Research, 20(1), 3–11.
- 5.Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through Job Design. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250–279.
- 6.Honold, L. (1997). A Review of the Literature on Employee Empowerment. Empowerment in Organizations, 5(4), 202–212.
- 7.Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive Advantage through Engagement. Journal of Marketing Research, 53(4), 497–

514.

8.Matzler, K., & Renzel, B. (2006). The Relationship Between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Loyalty. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(10), 1261–1271.

9.Seibert, S. E., & Randolph, W. A. (2003). Empowerment and Innovation. *Academy of Management Journal*, 46(4), 453–467.

10.Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Psychological Empowerment Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 981–1003.

11.Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.

12.Tian, X. (2018). The Impact of Employee Empowerment. *Journal of Human Resource Management*, 6(1), 45–56.

الملاحق

الملحق 01



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



إستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة العلمية للإجابة على الأسئلة الواردة فيها وذلك في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان: " دور التمكين في تعزيز الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة إتصالات الجزائر " ولأنكم أنتم من يستطيع إعطائنا الصورة الصحيحة حول الموضوع، فإننا نلتمس منكم الإجابة في المكان المناسب (x) على الأسئلة الموجودة في الإستبيان كمساعدة منكم على إنجاح هذه الدراسة ونتعهد من جهتنا بسرية المعلومات وإستخدامها لغرض البحث العلمي فقط .

من اعداد الطالبتين

تحت اشراف الأستاذة

❖ ماحي رحيل فاطمة الزهراء

بوجلة ايمان

❖ عابدي نور الهدى

** شاكرين لكم سلفا جهودكم وحسن تعاونكم **

المعلومات العامة:

القسم الأول: المعلومات الشخصية

1.الجنس:

أنثى

ذكر

2.السن:

أقل من 25 سنة من 26 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة
 من 46 سنة فما فوق

3. المؤهل العلمي:

ثانوي أو أقل مستوى جامعي شهادة ماستر
 دراسات عليا

4. الخبرة المهنية (عدد سنوات العمل)

من 0 إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات
 من 11 إلى 15 سنة من 16 إلى 20 سنة
 من 21 سنة فما فوق

القسم الثاني: متغيرات الدراسة.

أولا: التمكين

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس ابعاد التمكين والمرجو منكم تحديد درجم موافقتكم او عدم موافقتكم عنها وذلك بوضع العلامة (X) في الإجابة المناسبة .

الرقم	العبارة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
التمكين الفردي						
01	أشعر أنني أحصل على فرصة لإتخاذ قرارات تهتم عملي اليومي					
02	لدي القدرة على إستخدام مهاراتي وخبراتي بشكل فعال في وظيفتي					
03	أستطيع إقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل دون الحاجة لموافقة سابقة					
04	أشعر أن جهودي تساهم فعليا في تحسين أداء المؤسسة					
05	أستفيد من الفرص التي تُتاح إلي لتطوير ذاتي					
06	أستطيع التعامل مع التحديات اليومية بطريقة مستقلة					

					وفعالة	
					أمتلاك الموارد الأساسية اللازمة لتنفيذ مسؤولياتي بشكل فعال	07
					ألاحظ أن المؤسسة تدعم المبادرة الفردية والإبتكار	08
					يتم الاعتراف بمساهماتي الفردية بشكل إيجابي	09
					أستفيد من التوجيه المتاح لأداء المهام بكفاءة واستقلالية	10
التمكين الجماعي						
					يشعر الفريق الذي أنتمي إليه بالقدره على مواجهة التحديات الجماعية	01
					تتخذ القرارات ضمن الفريق بناء على التشاور والتفاهم	02
					يتم تشجيع جميع أعضاء الفريق على تقديم آرائهم بحرية	03
					تسود روح التعاون والإحترام بين أعضاء الفريق	04
					نتمكن من إنجاز المهام بشكل أفضل عندما نعمل كفريق واحد	05
					يتم توزيع المهام ضمن الفريق بطريقة عادلة ومتوازنة	06
					يتلقى أعضاء الفريق الدعم من بعضهم في حالات الضغط	07
					ألاحظ إلتزام الفريق المشترك نحو تحقيق الأهداف المؤسسية	08
					تتوفر فرص لتبادل الخبرات والمعرفة داخل الفريق	09
					تتم معالجة الخلافات بطريقة بناءة وإحترافية	10
التمكين المتعدد						
					أتمكن من الحصول على فرص التدريب والتكوين	01

					المهني	
					تتاح لي فرصة للمشاركة في أنشطة خارج نطاق العمل المباشر	02
					أشعر بالأمان الوظيفي ضمن المؤسسة التي أعمل بها	03
					يتم التعامل معي بعدالة ومساواة في مختلف مواقف العمل	04
					جو العمل يحفزني على العمل الجيد والتطور	05
					أشعر أن قوانين المؤسسة تعكس الوضوح والعدالة	06
					أتمتع بإمكانية الوصول إلى الأدوات والتقنيات التي تسهل عملي	07
					يمكنني التواصل مع المسؤولين بسهولة للمشاركة في القرارات	08
					تشجع المؤسسة الموظفين على تقديم أفكار جديدة والمشاركة في العمل	09
					يوجد توازن بين الحياة المهنية والشخصية	10

ثانياً: الرضا الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الرضا الوظيفي والمرجو منكم تحديد درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم عنها وذلك بوضع علامة (X) في الإجابة المناسبة

الرقم	العبارات	أُتفق تماماً	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
01	أشعر أن المهام التي أقوم بها تتناسب مع مهاراتي وقدراتي					
02	ألاحظ أن بيئة العمل توفر مناخاً إيجابياً يدعمني في أداء عملي					
03	لدي مساحة لإتخاذ قرارات في عملي					
04	أشعر أن جهودي تُقدّر من قبل الإدارة والزملاء					
05	أنجز مهامتي اليومية دون الشعور بالضغط غير					

					المبرر	
					أعتقد أن سياسات المؤسسة تُتيح لي فرصا للتطور والنمو	06
					ألاحظ وجود عدالة في توزيع المهام والمكافآت في مكان عملي	07
					تتوفر لي إمكانيات كافية لإنجاز عملي بكفاءة	08
					أشعر أنني أعامل باحترام من قبل زملائي والمشرفين	09
					ألاحظ أن عملي الحالي يمنحني نوعا من الإستقرار والأمان المهني	10
					المهام التي أقوم بها تُشعرنني بأن لي قيمة ضمن الفريق	11
					طبيعة عملي تُتيح لي فرصا لإستخدام مهاراتي وتطويرها	12
					أشعر بالفخر عند الحديث عن عملي الحالي مع الآخرين	13
					ساعات العمل في المؤسسة مناسبة وتراعي الظروف الشخصية	14
					أشعر بالإنتماء إلى المؤسسة التي أعمل بها	15

الملحق 02: الأساتذة المحكمين

الرقم	إسم ولقب المحكم	الكلية
01	- عثماني أمينة	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تيارت-
02	- لزرق نوال	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تيارت-
03	- سعدي راضية	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 03-

الملحق 03: ثبات عبارات الإستبيان

1- المحور الأول:

البعد الأول: التمكين الفردي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,871	10

البعد الثاني: التمكين الجماعي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,899	10

البعد الثالث: التمكين المتعدد

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,901	10

2- المحور الثاني:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,931	15

الإستبيان كليا:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,969	45

الملحق 04: علاقة الارتباط

Corrélations

	الرضا	الفردى
Corrélation de Pearson	,875**	1
الفردى Sig. (bilatérale)	,000	
N	38	38
Corrélation de Pearson	1	,875**
الرضا Sig. (bilatérale)	,000	
N	38	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	الرضا	الجماعى
Corrélation de Pearson	1	,651**
الرضا Sig. (bilatérale)	,000	
N	38	38
Corrélation de Pearson	1	,651**
الجماعى Sig. (bilatérale)	,000	
N	38	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	الرضا	متعدد
Corrélation de Pearson	1	,719**
الرضا Sig. (bilatérale)	,000	
N	38	38
Corrélation de Pearson	1	,719**
متعدد Sig. (bilatérale)	,000	
N	38	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	الرضا	متعدد	الفردى	الجماعى
Corrélation de Pearson	1	,719**	,875**	,651**
الرضا Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
N	38	38	38	38
Corrélation de Pearson	,719**	1	,762**	,851**
متعدد Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
N	38	38	38	38
Corrélation de Pearson	,875**	,762**	1	,776**
الفردى Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
N	38	38	38	38

Corrélation de Pearson	,651**	,851**	,776**	1
الجماعي Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	38	38	38	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	الرضا	التمكين
Corrélation de Pearson	1	,804**
الرضا Sig. (bilatérale)		,000
N	38	38
Corrélation de Pearson	,804**	1
التمكين Sig. (bilatérale)	,000	
N	38	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق 05: علاقة الانحدار

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الفردى, متعدد الجماعى ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الرضا

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,888 ^a	,788	,769	,25874

a. Valeurs prédites : (constantes), الفردى, متعدد, الجماعى

ANOVAa

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8,443	3	2,814	42,042	,000 ^b
	Résidu	2,276	34	,067		
	Total	10,720	37			

a. Variable dépendante : الرضا

b. Valeurs prédites : (constantes), الفردى, متعدد, الجماعى

Coefficientsa

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,066	,177		,371	,713
	الفردى	,913	,140	,857	6,515	,000
	الجماعى	-,265	,169	-,254	-1,564	,127
	متعدد	,293	,164	,282	1,785	,083

a. Variable dépendante : الرضا

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,804 ^a	,646	,637	,32450

a. Valeurs prédites : (constantes), التمكين

ANOVAa

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,929	1	6,929	65,800	,000 ^b
Résidu	3,791	36	,105		
Total	10,720	37			

a. Variable dépendante : الرضا

b. Valeurs prédites : (constantes), التمكن

Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,126	,221		,570	,572
التمكن	,907	,112	,804	8,112	,000

a. Variable dépendante : الرضا