

التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف -

Administrative Empowerment and its Impact on Job Satisfaction
The case study of the plastic injection and blowing institution in Setif

D/ Fairouz Bouzourine

د. بوزورين فيروز¹¹ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، fairouzPME@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2020/04/03

تاريخ القبول: 2019/11/24

تاريخ الاستلام: 2019/01/29

ملخص:

يهدف هذا المقال إلى إبراز أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، من خلال دراسة أثر أبعاده المتمثلة في كل من: الحرية والاستقلالية، الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل الذاتية، التأثير والتدريب، على الرضا الوظيفي في مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف، وذلك بالاعتماد على الاستمارة التي تضمنت 35 عبارة كأداة أساسية لجمع البيانات والتي تم توزيعها على 31 مستجوبا. خلصت الدراسة الميدانية إلى أنه: يتم تطبيق التمكين الإداري في مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف، وأن هذه المؤسسة تعمل على تحقيق الشعور بالقبول والرضا الوظيفي للعاملين، وأن التمكين الإداري يؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي في المؤسسة ذاتها.

كلمات مفتاحية: التمكين الإداري؛ الرضا الوظيفي؛ المؤسسة؛ الحرية والاستقلالية؛ الاتصال ومشاركة المعلومات؛ فرق العمل الذاتية؛ التأثير؛ التدريب.

تصنيف JEL: M12، M54.

Abstract: This article aims to highlight the impact of administrative empowerment on job satisfaction, through studying the impact of its dimensions represented in: freedom and independence, communication and information sharing, self-work teams, influence and training, on job satisfaction at the plastic injection and blowing institution in Setif City, based on the questionnaire, which included 35 questions as a basic data collection tool, distributed to 31 respondents. The field study concluded that: The administrative empowerment is applied in the plastic injection and blowing institution, and that this institution is working to achieve a sense of acceptance and satisfaction of employees, and that administrative empowerment positively affects job satisfaction in the institution itself.

Key words: Administrative empowerment; job satisfaction; institution; freedom and independence; communication and information sharing; self-work teams; influence; training.

Jel Classification Codes: M12, M54.

Résumé: Cet article vise à mettre en évidence l'impact de l'autonomisation administrative sur la satisfaction au travail en étudiant l'impact de ses dimensions représentées dans: liberté et indépendance, communication et partage d'informations, équipes de travail indépendant, influence et formation, sur la satisfaction au travail dans l'institution d'injection et de soufflage de plastique de Sétif, sur la base du questionnaire, qui comprenait 35 déclarations comme outil de base pour la collecte de données et distribué à 31 répondants.

L'étude de terrain a conclu que: L'autonomisation administrative est appliquée dans l'institution d'injection et de soufflage de plastique; et que cette institution s'efforce de créer un sentiment d'acceptation et de satisfaction professionnelle pour les employés, et que l'autonomisation administrative affecte positivement la satisfaction au travail dans l'institution elle-même.

Mots-clés: Autonomisation administrative; satisfaction au travail; institution; liberté et indépendance; Communication et partage d'informations; équipes de travail indépendant; Influence; formation.

Codes de classification de Jel: M12, M54.

1. مقدمة:

نظرا للمنافسة الشديدة التي تميز بيئة عمل المؤسسات، وفي ظل التحولات المعاصرة والإدارة القائمة على المعرفة، أصبح الاهتمام بالموارد البشري وتطوره ومكانته في المؤسسة يحتل أهمية بالغة. وقد انبثق عن هذه التحولات مجموعة من المفاهيم الحديثة في الإدارة منها مفهوم التمكين الذي يعتبر أحد الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الإدارة المفتوحة وهو إستراتيجية قائمة على تشجيع العاملين على تحمّل المسؤولية لتطوير طريقة أداء أعمالهم من خلال منح الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى مع جعلها مسؤولة عن نتائج الأعمال والقرارات المتخذة. إذ أصبحت المؤسسات ملزمة بتغيير أساليب العمل التقليدية وتعويضها بأساليب حديثة تساهم في جعل هذه المؤسسات غاية في المرونة وتزيد من قدرتها على التعلم والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئتها وتحسين جودة السلع والخدمات المقدمة، وبذلك تتمكن من المحافظة على حصتها السوقية. ومن جهة أخرى، تحقق زيادة رضا العاملين ودافعيتهم للعمل وتخلق لديهم الشعور بالانتماء وتعزز من توجههم نحو تحقيق رضا العملاء والتميز في الأداء.

إشكالية البحث:

بناءً على ما تقدّم، فإن إشكالية البحث تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف؟

ولتحليل هذه الإشكالية، نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تطبق مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف التمكين الإداري؟
- هل تهتم مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف بتحقيق الشعور بالقبول والرضا الوظيفي للعاملين؟
- كيف يؤثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف؟

فرضيات البحث:

لمعالجة إشكالية هذا البحث، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تطبق مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف التمكين الإداري.

الفرضية الثانية: تعمل مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف على تحقيق الشعور بالقبول والرضا الوظيفي للعاملين.

الفرضية الثانية: يؤثر التمكين الإداري إيجاباً على الرضا الوظيفي في مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف

أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذا البحث في التعرف على مفهوم حديث بالنسبة للمؤسسات التي تهتم بالاستثمار في مواردها البشرية وهو التمكين الإداري بأبعاده التي تشمل كلا من: الحرية والاستقلالية، الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل الذاتية، التأثير والتدريب، وأثره على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. حيث تنعكس نتائجها الإيجابية على كل من المؤسسة من خلال تحسين نوعية الأداء وزيادة مرونتها واستعدادها للتفاعل مع التغيرات المتسارعة في بيئة عملها، وكذا على العاملين من خلال زيادة الرغبة في تحصيل معارف ومهارات جديدة وزيادة درجة الانتماء والولاء للمؤسسة ومستويات الرضا لديهم.

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها ما يلي:

- معرفة واقع تطبيق التمكين الإداري بمؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف.
- معرفة مدى اهتمام مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف بتحقيق الشعور بالقبول والرضا الوظيفي للعاملين لديها.
- معرفة طبيعة ودرجة تأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي بمؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف من خلال: معرفة طبيعة ودرجة تأثير أبعاده المتمثلة في كل من: الحرية والاستقلالية، الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل الذاتية، التأثير والتدريب، على الرضا الوظيفي في ذات مؤسسة.
- تقديم بعض المقترحات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها.

منهج البحث: سيتم الاعتماد في إنجاز هذا البحث، على المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلاله يتم جمع مختلف البيانات اللازمة لموضوع الدراسة وتبويبها وتحليلها. إضافة إلى المنهج الاستقصائي في الجانب التطبيقي؛ حيث سيتم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف، وذلك بالاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، وهي تتضمن محاور تضم عددًا من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة وتخدم أهداف البحث. وسيتم تحليل البيانات المجمعة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.22، وذلك بهدف اختبار الفرضيات المقترحة لهذه الدراسة واستخلاص النتائج.

2. التمكين الإداري

في أواخر القرن العشرين، دخل مصطلح "التمكين" إلى تيار خطاب التنمية الدولي. كما بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين (Biewener & BaCqué, 2015, p.58). وفكرة التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ وإنما ظهر كنتيجة تراكمية وتطورية خلال ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الفرد داخل المؤسسة (العاملين) أو خارجها (العملاء).

1.2 تعريف التمكين: يعرف التمكين بأنه: "إطلاق حرية العاملين ومنحهم السلطة والمشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات الفاعلة ذات الصلة بهم وبالأعمال التي يؤديونها لكي تتوفر لدى العامل الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات ومعارف تساعده في بلوغ الأهداف المرجوة" (D.E & Lawler, 1995, p.73). ويعرف كذلك بأنه: "تفويض عملية اتخاذ القرار إلى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا بالمؤسسة وتوفير التدريب الكافي والضروري للمسؤوليات الجديدة المناطة بهم" (Baudin, Bourdier, & Quérel, 2012-2013, p.10). وبالتالي يمكننا أن نعتبر أن مفهوم التمكين يشير عموماً إلى "عملية اكتساب السلطة التي تؤدي إلى نتيجة ملموسة" (Bossé, 2008, p.138). وهناك من وصف التمكين على أنه حالة ذهنية لدرجة أن الفرد الذي يمتلكها، يمتلك الخصائص التالية التي تسمى خصائص الحالة الذهنية للتمكين وهي (ملحم، 2006، صفحة 7):

أ. الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.

ب. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (كل ما يتعلق بالعمل الذي يؤديه).

ج. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الفرد.

د. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، الدائرة وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

من خلال ما سبق، يمكن تعريف التمكين بأنه منح العاملين وفرق العمل مزيداً من الحرية والاستقلالية والسلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بإنجاز وظائفهم، تلبية لحاجة من لديهم الرغبة في الحصول على السلطة، واستجابة لطلبات ورغبات العملاء وخدمة لأهداف المؤسسة ودعمها لموقفها التنافسي.

2.2 دوافع التمكين: يسعى التمكين إلى ضمان حصول الأفراد على المهارات والقدرات والموارد المناسبة وإمكانية الحصول على دخل وسبل معيشة آمنة ومستدامة، ويعكس نجاح التمكين توافر أفراد يملكون خبرات ومهارات كافية لتحمل المزيد من المسؤوليات إلى جانب ثقتهم بجديّة الإدارة في تطبيق التمكين (Luttrell, Quiroz, Scrutton, & Bird, november 2009, p.6).

وأوضح الباحثون الدوافع والأسباب التي دفعت المؤسسات إلى اعتماده وتتمثل فيما يلي (الحسيني، 2013، صفحة 46):

أ. يعتبر التمكين استجابة لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الإيمان بقدرات الأفراد وثقتها بمهاراتهم وسلوكياتهم.

ب. الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، إلى جانب قصر الوقت المستغرق في الاستجابة للفرص والتهديدات البيئية.

ج. إعادة النظر في الاعتقاد السائد بأن المدير بالضرورة هو الخبير.

د. يخلق التمكين شعوراً لدى العاملين بتحسين مسارهم الوظيفي وبالتالي انعدام قلق الأمان الوظيفي.

هـ. يكون الأفراد الممكونون أكثر التزاماً ولديهم رضا وظيفي يسمح باستمراريتهم في العمل لدى المؤسسة.

3.2 أهمية التمكين: للتمكين فوائد كثيرة، إذ أنه ينمي الشعور الإيجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس وبالتوازن الشخصي والمهني لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، بالإضافة إلى تعزيز الرضا الوظيفي لديهم. وللتمكين فوائد لكل من المؤسسة والعاملين، نذكر البعض منها فيما يلي (القحطاني، 2015، صفحة 32):

أ. بالنسبة للمؤسسة:

- زيادة إدراك العاملين لحاجات المؤسسة،
- تحسين نوعية الأداء وزيادة ربحية المؤسسة،
- تقليص التكاليف من خلال مبادرات العاملين وإبداعاتهم وأفكارهم،
- زيادة مرونة المؤسسة واستعدادها للتفاعل الأسرع مع المستجدات والتغيرات،
- تخفيض دوران العمل وتعزيز الولاء والالتزام.

ب. بالنسبة للعاملين:

- زيادة مستوى رضا العاملين،
- زيادة التحكم في العمل،
- زيادة درجة تقدير العمل والشعور بالمسؤولية،
- زيادة الثقة بالنفس،
- تحصيل معارف ومهارات جديدة.

4.2 أبعاد التمكين الإداري: يجب أن يُنظر إلى التمكين ليس كقدرات معينة أو وضع محصّل عليه، وإنما كعملية إدراك لحالة الفرد وإمكانياته للعمل مع الآخرين ضمن فرق العمل. لذلك لا ينبغي اختزاله في "تقدير الذات" أو الشعور "بالكفاءة الذاتية" ولكن على أنه تطور على ثلاث مستويات: فردية، تنظيمية ومجتمعية (Goudet, 2005, p.1). لذلك دراسة إستراتيجية التمكين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه كما يشار إليها بعوامل التمكين. ويوجد تباين بين الباحثين في تحديدها، وسنعمد فيما يلي الأبعاد التي اتفق عليها عدد كبير منهم كما يلي (دن، 2017، صفحة 95؛ جواد، 2012، صفحة 84):

أ. الحرية والاستقلالية: وذلك من خلال منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم. وتعبّر عن شعور الفرد بحريته في الاختيار عندما يتعلق الأمر بالإنجاز وأداء المهام، فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص و ينبغي أن يكون للعاملين الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤولياتهم.

ب. الاتصال ومشاركة المعلومات: العنصر الثاني الذي لا يقل أهمية هو الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر جميع مستويات المؤسسة، وتعد المعلومة سلاحاً مهماً يعتمد عليه الفرد في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل العملاء، ودون المعلومة الصحيحة أو المتجددة، لا يمكن للفرد التصرف بحرية وجدارة لأنه يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح في موقف معين.

ج. فرق العمل الذاتية: يختلف دور الفريق في المؤسسات المتمكنة عنه في المؤسسات الهرمية التقليدية، ففي هذه الأخيرة يتشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في حالة المؤسسة المتمكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل أنشطة المؤسسة كافة، إضافة إلى أنه يدير نفسه بنفسه، فأعضاء الفريق يشتركون جميعاً في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية ويكون الفريق بذلك أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطاته.

د. التأثير: يعني إدراك الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة خاصة تلك التي تتعلق بعمله ولا يتأتى هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله، ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثيره في أمور هامة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد وتلك الدافعية نابعة من الوظيفة ذاتها.

هـ. التدريب: يمثل التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين كحل المشكلات، الاتصال، إدارة الصراع، التحفيز والعمل مع فرق العمل، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني لدى العاملين.

5.2 متطلبات ومعوقات تطبيق تمكين العاملين: يحتاج تطبيق التمكين إمكانيات ومتطلبات عديدة منها (الدوري؛ صالح، 2009، صفحة 101):

أ. ضمان توافر نظم فاعلة للمعلومات والاتصالات وتهيئة الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفاعل لخطط التمكين.

ب. تدفق المعلومات بجميع الاتجاهات وللمعظم المستويات.

ج. تغيير نظم الرقابة المباشرة إلى نظم الرقابة الذاتية باعتماد منهج منح حرية التصرف.

د. دعم الإدارة العليا وإسنادها لخطط التمكين مع الجدية في مسألة تطبيقه.

هـ. اعتماد النمط القيادي المناسب للتمكين والدعم لخطته.

ومن بين أهم المعوقات التي تعترض تطبيقه في الواقع العملي، نذكر ما يلي:

أ. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات وتخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

ب. التمسك بالبناء التنظيمي الهرمي، والأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والإبداع.

ج. خوف العاملين من تحمل المسؤولية والسلطة.

د. ضعف التدريب والتطوير الذاتي وعدم ملائمة نظام التعويضات.

3. الرضا الوظيفي

يعبر الرضا الوظيفي عن حالة الارتياح والقبول التي يشعر بها الفرد عند إشباع حاجاته المختلفة سواء كانت مادية أو معنوية وبالتالي ينتج عنها ردود فعل إيجابية. وفي المقابل، تكون ردود الفعل سلبية كعدم الارتياح والانزعاج كدليل على حالة عدم الرضا أو عدم إشباع حاجات معينة.

1.3 تعريف الرضا الوظيفي: حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين، حيث عبروا عن مفهوم الرضا الوظيفي بعدة تعريفات ولم يتفقوا على تعريف عام له، ويعود ذلك إلى الاختلاف في القيم والمعتقدات ومجاور الاهتمام بين الباحثين وكذلك الاختلاف في الظروف والبيئة المحيطة.

يعرف الرضا الوظيفي بأنه: "مجموعة الأحاسيس والمعتقدات التي يملكها الأفراد تجاه الأعمال التي يؤديونها" (J.M and Jones, 2006). أي أنه "شعور داخلي يرتبط بعمل الفرد، وهو نتيجة للتكيف مع هذا العمل بحيث يؤثر في توجهاته وفي القرارات المتخذة من طرفه تجاه عمله" (Aubert, 2008, p.36). ويعرف كذلك بأنه: "ذلك الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح، والذي يستمدّه الفرد من وظيفته وجماعة العمل (رؤساء، زملاء ومرؤوسين) ومما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية ومعنوية واستقرار، ومن الإدارة المباشرة (الإشراف)، ومن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي" (الشرايدة، 2008، صفحة 64). أما هيرزبيرغ وزملاؤه، فقد حددوا ثلاثة أنواع للرضا عن العمل وهي:

أ. الرضا الداخلي الذي ينبع من مصدرين، أولهما السعادة الناتجة من انهماك الفرد في عمله، والثاني إحساس الفرد بالإنجاز وبأهمية قدراته من خلال ذلك الانجاز.

ب. الرضا الناتج عن الظروف النفسية والوظيفية بالمؤسسة والتي تصاحب عمل الفرد.

ج. الرضا الخارجي والذي يتعلق بالعائدات المادية.

2.3 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي: على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا أن هناك نوعاً من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً، وهذه المجالات في حقيقتها عوامل الرضا الوظيفي. وهناك من صنف العوامل المؤثرة عليه إلى خمسة عوامل، هي (الشرايدة، صفحة 99):

- أ. عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها: تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة شغله للوظيفة مثل: الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، التثبيت، فرص الترقية والعلاقات مع الآخرين.
- ب. عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق بتصميم الوظيفة ودرجة إثرائها، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسياً وبعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا. وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط والرقابة والتنفيذ) والنظرة الاجتماعية لشاغلها ومدى شعور الفرد بالإنجاز ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها والمستوى الإداري للوظيفة واستغلال قدراته فيها.
- ج. عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة فيما يخص ساعات العمل وظروفه وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة.
- د. عوامل متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصيته، استقراره في حياته، السن، المؤهل العلمي وأهمية العمل لديه.
- هـ. عوامل بيئية: تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

4. الإطار الميداني

1.4 خصائص المستجوبين: يتمثل المستجوبون في الإطارات وأعوان التحكم الدائمين بالمؤسسة، وفيما يلي سنقوم بعرض النتائج المحصل عليها والخاصة بكل من: الجنس، المستوى التعليمي ومجال التخصص وعدد سنوات الخبرة للأفراد المبحوثين، وذلك بالاعتماد على التكرارات المطلقة والنسبية.

الجدول 1: عرض خصائص المستجوبين في المؤسسة المدروسة

النسب المئوية (%)	المجموع	التكرارات	الاختيارات	خصائص المستجوبين
87,10	31	27	ذكور	الجنس
12,90		4	إناث	
25,80	31	8	ثانوي فما أقل	المستوى التعليمي
16,10		5	تكوين مهني	
58,10		18	جامعي	
33,33	18	6	علوم اقتصادية	مجال التخصص الجامعي
11,11		2	إعلام آلي	
55,56		10	أخرى	
32,30	31	10	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
16,10		5	من 5 إلى 10 سنوات	
32,30		10	من 11 إلى 15 سنة	
19,40		6	16 سنة فما أكثر	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتبين من خلال الجدول أن أفراد العينة المدروسة يتوزعون بين ذكور وإناث، وبنسب متفاوتة، حيث أن أغلبية المستجوبين هم ذكور، إذ بلغ عددهم 27 مستجوباً وذلك بنسبة 87,10%، في حين بلغ عدد الإناث 4 فقط، أي ما نسبته 12,90% من عينة الدراسة. ويعود ذلك إلى طبيعة نشاط هذه المؤسسة وموقعها، إذ أن أغلبية مواردها البشرية ذكور ينشطون في مختلف الورشات.

وأن المستوى التعليمي لأفراد العينة المدروسة يتوزع على ثلاث مستويات وبنسب متباينة؛ إذ أن 58,10% منهم ذوي مستوى جامعي بما يعادل 18 مستجوب، وقدرت نسبة ذوي المستوى الثانوي بـ 25,80% وهي ما يمثل 8 أفراد، بينما قدر عدد المستجوبين الذين لديهم شهادات من مراكز التكوين المهني بـ 5 أفراد أي نسبة 16,10% من أفراد العينة.

كما يتضح من خلال الجدول، أن مجالات تخصص المستجوبين ذوي المستوى الجامعي، تختلف وتوزع على عدة مجالات؛ حيث أن 33,33% منهم يحوزون على شهادات في العلوم الاقتصادية، بينما 11,11% درسوا الإعلام الآلي، في حين درس 55,56% منهم تخصصات أخرى، مثل: فروع الهندسة والبيولوجيا.

ويتبين من خلال الجدول أن 32,30% من المستجوبين أقدميتهم في المؤسسة تتراوح ما بين 11 سنة إلى 15 سنة بما يعادل 10 أفراد، ونفس النسبة أي 32,30% تقل مدة خدمتهم بالمؤسسة عن 5 سنوات، و19,40% خبرتهم تساوي أو تفوق 16 سنة، في حين 16,10% منهم تتراوح خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات. وعليه، يمكن القول أن 51,70% من المستجوبين أقدميتهم تساوي أو تفوق 11 سنة، مما يدل على ارتفاع درجة ولائهم ورغبتهم في الاستمرار في خدمتها.

2.4 عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي

سنقوم فيما يلي بعرض نتائج الإجابات المتحصل عليها والمتعلقة بالمتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية واختبار "T".

1.2.4 عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري): والتي تشمل: الحرية والاستقلالية، الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل الذاتية، التأثير والتدريب.

أ. الحرية والاستقلالية: يبين الجدول أدناه، نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور الحرية والاستقلالية بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول 2: عرض نتائج الإجابات المتعلقة ببعد الحرية والاستقلالية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة	القرار
1. للمؤسسة الرغبة في تحقيق مبدأ حرية واستقلالية التصرف للعاملين	2,2903	0,64258	2,516	0,017	دال (موافق)
2. لديك الرغبة في زيادة مسؤولياتك في المؤسسة	2,5161	0,67680	4,246	0,000	دال (موافق)
3. تتمتع المؤسسة حرية التصرف في إنجاز مهام وظيفتك	2,4839	0,62562	4,306	0,000	دال (موافق)
4. تفضل أداء واجباتك بعيدا عن الإشراف المباشر	2,4194	0,50161	4,655	0,000	دال (موافق)
الحرية والاستقلالية	2,4274	0,38834	6,128	0,000	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ من خلال هذا الجدول، أن المتوسط الحسابي لبعد "الحرية والاستقلالية"، يقدر بـ (2.42) بانحراف معياري قدره (0.38) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (02)، وهذا يعني أن المؤسسة تمنح العاملين الحرية والاستقلالية في أداء مهامهم.

وما يؤكد ذلك هو قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (6.12) وهي دالة عند درجات الحرية (30) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن المؤسسة محل الدراسة تمنح الحرية والاستقلالية للعاملين.

مع عدم وجود اختلافات في مستوى الحرية والاستقلالية في المؤسسة من عبارة لأخرى:

فكل العبارات جاءت متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (30) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذه العبارات وافق عليها المستجوبون، والتي تؤكد أن: للفرد الرغبة في زيادة مسؤولياته في المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (2.51)، وأن المؤسسة تمنح الفرد حرية التصرف في إنجاز مهام وظيفته بمتوسط حسابي قدره (2.48)، وأنه يفضل أداء واجباته بعيدا عن الإشراف المباشر بمتوسط حسابي قدره (2.41)، وأن للمؤسسة الرغبة في تحقيق مبدأ حرية واستقلالية التصرف للعاملين بمتوسط حسابي قدره (2.29).

إذن بصفة عامة، وافق المستجوبون بالمؤسسة محل الدراسة على كل العبارات التي تشير إلى مبدأ الحرية والاستقلالية، وهو ما يؤكد على أن هناك اهتمام بمنح حرية واستقلالية العاملين في إنجاز وأداء أعمالهم في المؤسسة

ب. الاتصال ومشاركة المعلومات: يمكن توضيح نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور الاتصال ومشاركة المعلومات من خلال الجدول الموالي:

الجدول 3: عرض نتائج الإجابات المتعلقة ببعد الاتصال ومشاركة المعلومات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة	القرار
5. هناك سهولة في الحصول على المعلومات في المؤسسة	2,2258	0,71692	1,754	0,090	غير دال (موافق نوعاً ما)
6. يتم الاتصال بين المدراء والمستويات الإدارية لغرض مشاركة المعلومات	2,4839	0,72438	3,719	0,001	دال (موافق)
7. تمكنك المعلومات التي تحصل عليها من اتخاذ القرارات المناسبة في أدائك لعملك	2,6452	0,55066	6,523	0,000	دال (موافق)
8. تساعدك المعلومات التي تحصل عليها في حل مشكلاتك في العمل	2,7097	0,46141	8,563	0,000	دال (موافق)
الاتصال ومشاركة المعلومات	2,5161	0,46519	6,177	0,000	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتبين من خلال هذا الجدول، أن المتوسط الحسابي لبعد "الاتصال ومشاركة المعلومات"، يقدر بـ (2.51) بانحراف معياري قدره (0.46) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ (02)، وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بالاتصال ومشاركة المعلومات مع العاملين.

وما يؤكد ذلك هو قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (6.17) وهي دالة عند درجات الحرية (30) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن المؤسسة المدروسة تقوم بالاتصال ومشاركة المعلومات مع العاملين. لكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات في المؤسسة من عبارة لأخرى مقسومة إلى مستويين:

المستوى الأول متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (30) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهي تمثل العبارات التي وافق عليها المستجوبون، والتي تؤكد أن: المعلومات التي يتحصل عليها الفرد تساعده في حل مشكلاته في العمل بمتوسط حسابي قدره (2.70)، وأن المعلومات التي يحصل عليها تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة في أداء عمله بمتوسط حسابي قدره (2.64)، وأنه يتم الاتصال بين المدراء والمستويات الإدارية لغرض مشاركة المعلومات بمتوسط حسابي قدره (2.48).

المستوى الثاني متوسطاتها الحسابية قريبة جداً من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية (30) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة يفوق (0.05) وهي تمثل العبارة التي كانت الموافقة عليها نوعاً ما من طرف المستجوبين في المؤسسة وهي: هناك سهولة في الحصول على المعلومات في المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (2.22). إذن بصفة عامة، وافق المستجوبون على معظم العبارات التي تعبر عن مبدأ الاتصال ومشاركة المعلومات في المؤسسة، وهو ما يؤكد على قيام هذه المؤسسة بالاتصال ومشاركة المعلومات الضرورية للعاملين لاتخاذ القرارات وحل المشاكل المرتبطة بالعمل.

ج. فرق العمل الذاتية: نقوم بإبراز نتائج الإجابات المتعلقة بعبارة محور فرق العمل الذاتية من خلال الجدول الموالي:

الجدول 4: عرض نتائج الإجابات المتعلقة ببعد فرق العمل الذاتية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة	القرار
9. تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي	2,6452	0,60819	5,906	0,000	دال (موافق)
10. تشعر بالمسؤولية تجاه ما تقوم به من واجبات ضمن فريق العمل	2,8065	0,40161	11,180	0,000	دال (موافق)
11. يتم التنسيق بين أعضاء الفريق لمواجهة المشاكل واقتراح الحلول	2,6129	0,49514	6,892	0,000	دال (موافق)
12. تتمتع المؤسسة حوافز جماعية مقابل قدرة فريق العمل على تحقيق الأهداف	2,3548	0,70938	2,785	0,009	دال (موافق)
فرق العمل الذاتية	2,6048	0,40709	8,272	0,000	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ من خلال هذا الجدول، أن المتوسط الحسابي لبعـد "فرق العمل الذاتية"، يقدر بـ (2.60) بانحراف معياري قدره (0.40) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ (02)، وهذا يعني أنه يتم العمل وفق فرق العمل الذاتية في المؤسسة.

وما يؤكد ذلك هو قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (8.27) وهي دالة عند درجات الحرية (30) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن المؤسسة محل الدراسة تعمل وفق فرق العمل الذاتية.

مع عدم وجود اختلافات في مستوى اعتماد فرق العمل الذاتية في المؤسسة من عبارة لأخرى: فكل العبارات جاءت متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (30) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذه العبارات وافق عليها المستجوبون، والتي تؤكد أن: الفرد يشعر بالمسؤولية تجاه ما يقوم به من واجبات ضمن فريق العمل بمتوسط حسابي قدره (2.80)، وأن المؤسسة تعمل على تشجيع العمل الجماعي بمتوسط حسابي قدره (2.64)، وأنه يتم التنسيق بين أعضاء الفريق لمواجهة المشاكل واقتراح الحلول بمتوسط حسابي قدره (2.61)، وأن المؤسسة تمنح حوافز جماعية مقابل قدرة فريق العمل على تحقيق الأهداف بمتوسط حسابي قدره (2.35).

إذن بصفة عامة، وافق المستجوبون على كل العبارات التي تعبر عن فرق العمل الذاتية، وهو ما يؤكد على اعتماد فرق العمل الذاتية وإدراك أهمية العمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة.

د. التأثير: يبين الجدول الموالي، نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بعبارات محور التأثير في المؤسسة المدروسة.

الجدول 5: عرض نتائج الإجابات المتعلقة ببعـد التأثير

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة	القرار
13. تشعر بأن لديك تأثير على القرارات المتخذة في المؤسسة	2,2581	0,72882	1,971	0,058	غير دال (موافق نوعا ما)
14. تشجع المؤسسة الاقتراحات وروح المبادرة من طرف العاملين	2,2258	0,66881	1,880	0,070	غير دال (موافق نوعا ما)
15. تشعر بأهمية عملك بالنسبة للمؤسسة	2,7419	0,51431	8,032	0,000	دال (موافق)
16. تساهم مجهوداتك المبذولة في تحقيق أهداف المؤسسة	2,7097	0,52874	7,473	0,000	دال (موافق)
التأثير	2,4839	0,45155	5,966	0,000	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتبين من خلال هذا الجدول، أن المتوسط الحسابي لبعـد "التأثير"، يقدر بـ (2.48) بانحراف معياري قدره (0.45) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ (02)، وهذا يعني أنه هناك تأثير للأفراد ووظائفهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وما يؤكد ذلك هو قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (5.96) وهي دالة عند درجات الحرية (30) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن فالمؤسسة محل الدراسة يؤثر العاملين لديها في تحقيق أهدافها.

لكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى التأثير من عبارة لأخرى مقسومة إلى مستويين: المستوى الأول متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (30) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهي تمثل العبارات التي وافق عليها المستجوبون، والتي تؤكد أن: الفرد يشعر بأهمية عمله بالنسبة للمؤسسة بمتوسط حسابي قدره (2.74)، ومساهمة مجهوداته المبذولة في تحقيق أهداف المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (2.70).

المستوى الثاني متوسطاتها الحسابية قريبة جدا من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية (30) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة يفوق (0.05) وهي تمثل العبارات التي كانت

الموافقة عليها نوعاً ما من طرف المستجوبين في المؤسسة وهي: شعور الفرد بأن لديه تأثير على القرارات المتخذة في المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (2.25)، وتشجيع المؤسسة الاقتراحات وروح المبادرة من طرف العاملين بمتوسط حسابي قدره (2.22). إذن بصفة عامة، وافق المستجوبون على معظم العبارات التي تشير إلى بعد التأثير، وهو ما يؤكد على تأثير الأفراد في المؤسسة محل الدراسة ومساهماتهم الفعالة في تحقيق أهدافها.

هـ. التدريب: يمكن توضيح نتائج الإجابات حول عبارات محور التدريب من خلال الجدول التالي:

الجدول 6: عرض نتائج الإجابات المتعلقة ببعد التدريب

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "T"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
غير دال (موافق نوعاً ما)	0,645	-0,465	0,77182	1,9355	17. تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية بصفة دورية
غير دال (موافق نوعاً ما)	0,813	-0,239	0,75206	1,9677	18. تحرص المؤسسة على تنمية قدرات ومعارف العاملين الضرورية لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين
غير دال (موافق نوعاً ما)	0,258	-1,153	0,77875	1,8387	19. تمنحك المؤسسة فرصة المشاركة في تصميم البرامج التدريبية
دال (غير موافق)	0,026	-2,334	0,69251	1,7097	20. استفدت من برامج تدريبية كافية
غير دال (موافق نوعاً ما)	0,244	-1,189	0,64174	1,8629	التدريب

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتضح من خلال هذا الجدول، أن المتوسط الحسابي لبعد "التدريب"، يقدر بـ (1.86) بانحراف معياري قدره (0.64) وهو قريب من المتوسط الفرضي المقدّر بـ (02)، وهذا يعني أن المؤسسة تهتم نوعاً ما بتدريب العاملين وتزويدهم بالبرامج التدريبية.

وما يؤكد ذلك هو قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (-1.18) وهي غير دالة عند درجات الحرية (30) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.24)، إذن فالمؤسسة تتضمن جهودها نوعاً ما توفير البرامج التدريبية للعاملين لديها.

مع وجود اختلافات في بعد التدريب في المؤسسة من عبارة لأخرى مقسومة إلى مستويين:

المستوى الأول متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات سالبة وهي دالة عند درجات الحرية (30) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهي تمثل العبارة التي لم يوافق عليها المستجوبون، والتي مفادها: الاستفادة من برامج تدريبية كافية بمتوسط حسابي قدره (1.70).

المستوى الثاني متوسطاتها الحسابية قريبة جداً من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية (30) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة يفوق (0.05) وهي تمثل العبارات التي كانت الموافقة عليها نوعاً ما من طرف المستجوبين في المؤسسة وهي: تحرص المؤسسة على تنمية قدرات ومعارف العاملين الضرورية لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين بمتوسط حسابي قدره (1.96)، وتقوم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية بصفة دورية بمتوسط حسابي قدره (1.93)، وتمنحك المؤسسة فرصة المشاركة في تصميم البرامج التدريبية بمتوسط حسابي قدره (1.83).

إذن بصفة عامة، وافق المستجوبون نوعاً ما على معظم العبارات التي تعبر عن واقع التدريب في المؤسسة، وهو ما يؤكد على اهتمامها نوعاً ما بتدريب عمالها.

و. عرض النتائج النهائية الخاصة بالمتغير المستقل "التمكين الإداري": يتضمن الجدول أدناه، النتائج النهائية الخاصة بأبعاد المتغير المستقل التمكين الإداري، نعرضه فيما يلي:

الجدول 7: عرض نتائج الإجابات المتعلقة بأبعاد التمكين الإداري

أبعاد التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة	القرار
الحرية والاستقلالية	2,4274	0,38834	6,128	0,000	دال (موافق)
الاتصال ومشاركة المعلومات	2,5161	0,46519	6,177	0,000	دال (موافق)

فرق العمل الذاتية	2,6048	0,40709	8,272	0,000	دال (موافق)
التأثير	2,4839	0,45155	5,966	0,000	دال (موافق)
التدريب	1,8629	0,64174	1,189	0,244	غير دال (موافق نوعا ما)
التمكين الإداري	2,3790	0,36418	5,795	0,000	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل "التمكين الإداري"، يقدر بـ (2.37) بانحراف معياري قدره (0.36) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ (02)، وهذا يعني أن المؤسسة المدروسة تقوم بتطبيق التمكين الإداري.

وما يؤكد ذلك هو قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (5.79) وهي دالة عند درجات الحرية (30) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن فالمؤسسة محل الدراسة تقوم بتطبيق التمكين الإداري.. لكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى التمكين الإداري في المؤسسة من بعد إلى آخر مقسومة إلى مستويين:

المستوى الأول متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك المحاور موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (30) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهي تمثل الأبعاد التي وافق عليها المستجوبون، والتي تؤكد:

- اعتماد فرق العمل الذاتية وإدراك أهمية العمل الجماعي في المؤسسة، بمتوسط حسابي قدره (2.60)،
- القيام بالاتصال ومشاركة المعلومات الضرورية للعاملين لاتخاذ القرارات وحل المشاكل المرتبطة بالعمل، بمتوسط حسابي قدره (2.51)،

- تأثير الأفراد ومساهماتهم الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، بمتوسط حسابي قدره (2.48)،
- الاهتمام بمنح حرية واستقلالية العاملين في إنجاز وأداء أعمالهم، بمتوسط حسابي قدره (2.42)،
المستوى الثاني متوسطاتها الحسابية قريبة من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك المحاور غير دالة عند درجات الحرية (30) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة يفوق (0.05) وهي البعد الذي كانت الموافقة عليه نوعاً ما من طرف المستجوبين وهو: تدريب العاملين بمتوسط حسابي قدره (1.86).

إذن بصفة عامة، وافق المستجوبون على معظم أبعاد التمكين التي تدل على محتواه ومتضمناته، والمتمثلة في: فرق العمل الذاتية، الاتصال ومشاركة المعلومات، التأثير والحرية والاستقلالية، وهو ما يؤكد على وجود التمكين في مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف.

2.2.4 عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي): نقوم بإبراز نتائج الإجابات الخاصة بالعبارات التي تجسد محور الرضا الوظيفي، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول 8: عرض نتائج الإجابات المتعلقة بعد الرضا الوظيفي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة	القرار
21. تعتقد أن قدراتك ومهاراتك تتناسب مع متطلبات وظيفتك الحالية	2,6129	0,61522	5,547	0,000	دال (موافق)
22. تشعر أن العمل الذي تقوم به يقابله الرؤساء بالتقدير المناسب	2,3871	0,61522	3,503	0,001	دال (موافق)
23. تشعر بالسعادة عند قدرتك على حل مشاكل العمل	2,7742	0,42502	10,142	0,000	دال (موافق)
24. تمكنت من تحقيق طموحاتك الوظيفية في هذه المؤسسة	2,1613	0,68784	1,306	0,202	غير دال (موافق نوعا ما)
25. تعتبرك المؤسسة عنصرا مهما لا يمكنها الاستغناء عنه	2,2581	0,77321	1,858	0,073	غير دال (موافق نوعا ما)

26. تشعر بالأمان الوظيفي والاستقرار في منصب عملك الحالي	2,4194	0,62044	3,763	0,001	دال (موافق)
27. لا يمكنك ترك المؤسسة إذا حصلت على فرصة عمل أفضل	1,8065	0,79244	-1,360	0,184	غير دال (موافق نوعاً ما)
28. لا تتأخر ولا تتغيب عن العمل إلا للضرورة	2,8710	0,34078	14,230	0,000	دال (موافق)
29. يتميز محيط عملك بالثقة والاحترام المتبادل بين الزملاء وبين الرؤساء والمرؤوسين	2,3871	0,76059	2,834	0,008	دال (موافق)
30. توفر المؤسسة نظم السلامة التي تتيح بيئة عمل آمنة للجميع	2,3226	0,65254	2,752	0,010	دال (موافق)
31. تعتبر معدلات الحوادث المهنية بالمؤسسة منخفضة	2,2258	0,76200	1,650	0,109	غير دال (موافق نوعاً ما)
32. تتم الترقية في المؤسسة وفقاً لمعايير موضوعية	1,9355	0,77182	-465	0,645	غير دال (موافق نوعاً ما)
33. يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع الأعباء الوظيفية لمنصب عملك	1,5161	0,62562	-4,306	0,000	دال (غير موافق)
34. يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع الأجر المدفوع من طرف المؤسسات المنافسة	1,2258	0,42502	-10,142	0,000	دال (غير موافق)
35. نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي	1,8065	0,74919	-1,438	0,161	غير دال (موافق نوعاً ما)
الرضا الوظيفي	2,1806	0,31420	3,201	0,003	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتبين من خلال هذا الجدول، أن المتوسط الحسابي لمحور "الرضا الوظيفي"، يقدر بـ (2.18) بانحراف معياري قدره (0.31) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ (02)، وهذا ما يدل على حالة الرضا والارتياح والقبول التي يشعر بها العاملون. وما يؤكد ذلك هو قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (3.20) وهي دالة عند درجات الحرية (30) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن فالمؤسسة محل الدراسة تهتم بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لديها.

لكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين من عبارة أخرى مقسومة إلى ثلاث مستويات: المستوى الأول متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (30) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهي تمثل العبارات التي وافق عليها المستجوبون، والتي تؤكد: عدم تأخر أو تغيب العاملين عن العمل إلا للضرورة بمتوسط حسابي قدره (2.87)، وشعور الفرد بالسعادة عند قدرته على حل مشاكل العمل بمتوسط حسابي قدره (2.77)، وأن قدراته ومهاراته تتناسب مع متطلبات وظيفته الحالية بمتوسط حسابي قدره (2.61)، وشعوره بالأمان الوظيفي والاستقرار في منصب عمله الحالي بمتوسط حسابي قدره (2.41)، وأن العمل الذي يقوم به يقابله الرؤساء بالتقدير المناسب، وتميز محيط العمل بالثقة والاحترام المتبادل بين الزملاء وبين الرؤساء والمرؤوسين بمتوسط حسابي قدره (2.38)، وأن المؤسسة توفر نظم السلامة التي تتيح بيئة عمل آمنة للجميع بمتوسط حسابي قدره (2.32).

المستوى الثاني متوسطاتها الحسابية قريبة من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية (30) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة يفوق (0.05) وهي تمثل العبارات التي كانت الموافقة عليها نوعاً ما من طرف المستجوبين وهي: تعتبرك المؤسسة عنصراً مهماً لا يمكنها الاستغناء عنه بمتوسط حسابي قدره (2.25)، وتعتبر معدلات الحوادث المهنية بالمؤسسة منخفضة بمتوسط حسابي قدره (2.22)، وتمكنت من تحقيق طموحاتك الوظيفية في هذه المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (2.16)، وأن الترقية في المؤسسة تتم وفقاً لمعايير موضوعية بمتوسط حسابي قدره (1.93)، وأن نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وعدم إمكانية ترك المؤسسة في حالة الحصول على فرصة عمل أفضل بمتوسط حسابي قدره (1.80).

المستوى الثالث متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات سالبة وهي دالة عند درجات الحرية (30) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهي تمثل العبارات التي لم يوافق عليها المستجوبون، والتي مفادها أنه: يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع الأعباء الوظيفية لمنصب عملك بمتوسط حسابي قدره (1.51)، ويتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع الأجر المدفوع من طرف المؤسسات المنافسة بمتوسط حسابي قدره (1.22).

إذن بصفة عامة، وافق المستجوبون على معظم العبارات التي تعبر عن الرضا الوظيفي، وهو ما يؤكد على عمل المؤسسة على تحقيق الشعور بالرضا والارتياح والقبول للعاملين لديها نتيجة إشباع مختلف حاجاتهم.

3.4 عرض وتحليل النتائج الخاصة بتأثير أبعاد التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف

يتضمن هذا الجزء النتائج المتعلقة بتأثير أبعاد التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة. وللتعرف على درجة واتجاه التأثير الذي يمارسه المتغير المستقل على المتغير التابع، سيتم الاعتماد على معامل الانحدار. ومن أجل فهم نتائج الجداول الخاصة بمعامل الانحدار، ننظر إلى قيمة مستوى الدلالة الخاصة بقيمة "T" للمتغير المستقل وباقي العوامل، ونركز فقط على رقمين بعد الفاصلة. ويتم اتخاذ القرار بوجود تأثير بين المتغيرين إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05)، علمًا أنه إذا كانت إشارة "T" موجبة يكون التأثير إيجابيا، وإذا كانت إشارة "T" سالبة يكون التأثير سلبيا، ويتم تحديد نسبة تأثير المتغير المستقل على التابع عن طريق قيمة معامل التحديد.

1.3.4 نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير أبعاد التمكين الإداري على الرضا الوظيفي: وهي تخص تأثير كل بعد على الرضا الوظيفي كلا على حدا، للتأكد من وجود الدلالة الإحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد التمكين) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

أ. تأثير بعد الحرية والاستقلالية على الرضا الوظيفي: يبين الجدول الموالي نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير بعد الحرية والاستقلالية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة المدروسة:

الجدول 9: نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير الحرية والاستقلالية على الرضا الوظيفي للعاملين

القرار	معامل التحديد " R^2 "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة "T"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
دال (تؤثر إيجابيا وبدرجة قوية جدا)	0,004	0,000	5,593	0,745	0,108	0,369	2,061	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
غير دال (لا تؤثر)		0,745	0,329			0,150	0,049	الحرية والاستقلالية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ أن نتائج هذا الجدول غير دالة إحصائيا، حيث بلغت قيمة "F" (0.10) وهي غير دالة بمستوى دلالة قدره (0.74)، وهذا يؤكد عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الحرية والاستقلالية) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) في المؤسسة المدروسة.

كما بلغت قيمة "T" المحسوبة لبعده الحرية والاستقلالية (0.32) وهي غير دالة بمستوى دلالة قدره (0.74)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الحرية والاستقلالية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.04) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ (0.004) من التباين في المتغير التابع، أي أن (0.40%) فقط من التغيرات الحاصلة على مستوى الرضا الوظيفي، سببها تغيرات على مستوى بعد الحرية والاستقلالية.

في حين قدرت قيمة "T" المحسوبة لباقي العوامل الأخرى بـ (5.59) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة الثابت (باقي العوامل الأخرى) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (2.06) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

وعليه، يتبين أن بعد الحرية والاستقلالية يؤثر بدرجة ضعيفة جدا (يمكن إهمال هذا التأثير) على الرضا الوظيفي. وبالتالي يمكن القول أن: بعد الحرية والاستقلالية لا يؤثر على الرضا الوظيفي.

ب. تأثير بعد الاتصال ومشاركة المعلومات على الرضا الوظيفي: نقوم باستعراض نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير بعد الاتصال ومشاركة المعلومات على الرضا الوظيفي للعاملين في الجدول الموالي:

الجدول 10: نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير الاتصال ومشاركة المعلومات على الرضا الوظيفي للعاملين

القرار	معامل التحديد "R ² "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة "T"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
دال (تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا)	0,258	0,000	4,769	0,004	10,073	0,276	1,318	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
دال (تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا)		0,004	3,174			0,108	0,343	الاتصال ومشاركة المعلومات

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا، حيث بلغت قيمة "F" (10.07) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الاتصال ومشاركة المعلومات) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) في المؤسسة محل الدراسة.

وبلغت قيمة "T" المحسوبة لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات (3.17) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الاتصال ومشاركة المعلومات) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.34) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.258) من التباين في المتغير التابع، أي أن (25.80%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، سببها تغيرات على مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات،

كما قدرت قيمة "T" المحسوبة لباقي العوامل الأخرى بـ (4.76) وهي دالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة الثابت (باقي العوامل الأخرى) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (1.31) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

وعليه، يمكن القول أن: الاتصال ومشاركة المعلومات يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الرضا الوظيفي.

ج. تأثير بعد فرق العمل الذاتية على الرضا الوظيفي: يمكن إبراز نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير بعد فرق العمل الذاتية على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول 11: نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير فرق العمل الذاتية على الرضا الوظيفي للعاملين

القرار	معامل التحديد "R ² "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة "T"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
دال (تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا)	0,353	0,003	3,246	0,000	15,815	0,304	0,986	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
دال (تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا)		0,000	3,977			0,115	0,459	فرق العمل الذاتية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتبين من خلال هذا الجدول أن النتائج مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (15.81) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (فرق العمل الذاتية) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) في المؤسسة المدروسة.

كما بلغت قيمة "T" المحسوبة لبعد فرق العمل الذاتية (3.97) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (فرق العمل الذاتية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.45) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ (0.353) من التباين في المتغير التابع، أي أن (35.30%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الرضا الوظيفي، سببها تغيرات على مستوى فرق العمل الذاتية.

وقد رت قيمة "T" المحسوبة لباقي العوامل الأخرى بـ (3.24) وهي دالة أيضاً بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة الثابت (باقي العوامل الأخرى) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.98) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

وعليه، يمكن القول أن: بعد فرق العمل الذاتية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الرضا الوظيفي في

المؤسسة المدروسة.

د. تأثير بعد التأثير على الرضا الوظيفي: يمكن توضيح نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير بعد التأثير على الرضا الوظيفي في المؤسسة المدروسة من خلال الجدول الموالي:

الجدول 12: نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير بعد التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين

القرار	معامل التحديد " R^2 "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة " T "	مستوى الدلالة	قيمة " F "	الخطأ المعياري	المعاملات " B "	
دال (تؤثر إيجاباً وبدرجة قوية جداً)	0,257	0,000	4,642	0,004	10,021	0,281	1,305	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
دال (تؤثر إيجاباً وبدرجة قوية جداً)		0,004	3,166			0,111	0,353	التأثير

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (10.02) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (التأثير) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) في المؤسسة محل الدراسة.

فبلغت قيمة "T" المحسوبة لبعد التأثير (3.16) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التأثير) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.35) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ (0.257) من التباين في المتغير التابع، أي أن (25.70%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الرضا الوظيفي، سببها تغيرات على مستوى بعد التأثير.

كما قدرت قيمة "T" المحسوبة لباقي العوامل الأخرى بـ (4.64) وهي دالة أيضاً بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة الثابت (باقي العوامل الأخرى) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (1.30) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

وعليه، يمكن القول أن: بعد التأثير يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الرضا الوظيفي.

هـ. تأثير بعد التدريب على الرضا الوظيفي: يبين الجدول الموالي نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير بعد التدريب على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة:

الجدول 13: نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير التدريب على الرضا الوظيفي للعاملين

القرار	معامل التحديد "R ² "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة "T"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
دال (تؤثر إيجاباً وبدرجة قوية جداً)	0,322	0,000	11,295	0,001	13,795	0,147	1,663	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
دال (تؤثر إيجاباً وبدرجة قوية جداً)		0,001	3,714			0,075	0,278	التدريب

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتبين من خلال هذا الجدول أن النتائج مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (13.79) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (التدريب) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) في المؤسسة المدروسة.

فبلغت قيمة "T" المحسوبة لبعده التدريب (3.71) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التدريب) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.27) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.322) من التباين في المتغير التابع، أي أن (32.20%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الرضا الوظيفي، سببها تغيرات على مستوى بعد التدريب، كما قدرت قيمة "T" المحسوبة لباقي العوامل الأخرى بـ (11.29) وهي دالة أيضاً بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة الثابت (باقي العوامل الأخرى) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (1.66) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

وعليه، يمكن القول أن: بعد التدريب يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الرضا الوظيفي.

2.3.4 نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي: يمكن استعراض نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 14: نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين

القرار	معامل التحديد "R ² "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة "T"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
دال (تؤثر إيجاباً وبدرجة قوية جداً)	0,362	0,005	3,073	0,000	16,422	0,308	0,946	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
دال (تؤثر إيجاباً وبدرجة قوية جداً)		0,000	4,052			0,128	0,519	التمكين الإداري

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتضح من خلال هذا الجدول أن النتائج مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (16.42) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (التمكين الإداري) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) في المؤسسة محل الدراسة.

فبلغت قيمة "T" المحسوبة للمتغير المستقل التمكين الإداري (4.05) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التمكين الإداري) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.51) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.362) من التباين

في المتغير التابع، أي أن (36.20%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الرضا الوظيفي، سببها تغيرات على مستوى التمكين الإداري،

بينما قدرت قيمة "T" المحسوبة لباقي العوامل الأخرى بـ (3.07) وهي دالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة الثابت (باقي العوامل الأخرى) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.94) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

وعليه، يمكن القول أن: التمكين الإداري يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الرضا الوظيفي.

5. مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات المقترحة

1.5 في ضوء الفرضية الأولى: والتي مفادها: "تطبق مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف التمكين الإداري"، حيث تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

أ. أن المستجوبين وافقوا على كل العبارات التي تشير إلى تحقيق بعد حرية واستقلالية العاملين، والتي تؤكد على: أن المؤسسة تمنحهم حرية التصرف في إنجاز مهام وظائفهم، وأن لديهم الرغبة في زيادة مسؤولياتهم في المؤسسة، وأنهم يفضلون أداء واجباتهم بعيدا عن الإشراف المباشر، وأنهم يدركون أن للمؤسسة الرغبة في تحقيق مبدأ حرية واستقلالية التصرف للعاملين.

ب. وأن المستجوبين وافقوا على معظم العبارات التي تعبر عن بعد الاتصال ومشاركة المعلومات في المؤسسة، والتي تؤكد على: أنه يتم الاتصال بين المدراء والمستويات الإدارية لغرض مشاركة المعلومات، وأن المعلومات المتحصل عليها تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بأعمالهم، وأنهم تساعدتهم في حل مشكلات العمل.

ج. وأن المستجوبين وافقوا على كل العبارات التي تعبر عن اعتماد فرق العمل الذاتية في المؤسسة، والتي تؤكد على: أنهم يشعرون بالمسؤولية تجاه ما يقومون به من واجبات ضمن فريق العمل، وأن المؤسسة تشجع العمل الجماعي، وأنه يتم التنسيق بين أعضاء الفريق لمواجهة المشاكل واقتراح الحلول، وأن المؤسسة تمنح حوافز جماعية مقابل قدرة فريق العمل على تحقيق الأهداف.

د. وأن المستجوبين وافقوا على معظم العبارات التي تبين أن هناك تأثير للأفراد ووظائفهم في تحقيق أهداف المؤسسة، والتي تؤكد على: شعورهم بأهميتهم وبأهمية وظائفهم بالنسبة للمؤسسة، وأن مجهوداتهم المبذولة تساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومما سبق، يتضح أن المستجوبين وافقوا على معظم أبعاد التمكين التي تدل على محتواه و متضمناته، ليأتي اعتماد فرق العمل الذاتية في المرتبة الأولى، القيام بالاتصال ومشاركة المعلومات في المرتبة الثانية، تأثير الأفراد ومساهماتهم الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة في المرتبة الثالثة ثم الاهتمام بمنح حرية واستقلالية العاملين في المرتبة الرابعة.

إذن، فالمؤسسة محل الدراسة تدرك وتطبق التمكين الإداري. وعليه يمكن القول أن الفرضية الأولى محققة بدرجة عالية جدا وبالتالي قبولها.

2.5 في ضوء الفرضية الثانية: والتي مفادها: "تعمل مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف على تحقيق الشعور بالقبول والرضا الوظيفي للعاملين"، حيث تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى: أن المستجوبين وافقوا على معظم العبارات التي تعبر عن مدى تحقق الرضا لديهم، والتي تؤكد على: عدم التأخر أو التغيب عن العمل إلا للضرورة، وشعور العاملين بالسعادة عند قدرتهم على حل مشاكل العمل، وإدراكهم بأن قدراتهم ومهاراتهم تتناسب مع متطلبات وظائفهم الحالية، وشعورهم بالأمان الوظيفي والاستقرار في مناصب عملهم، وأن مجهوداتهم المبذولة يقابلها الرؤساء بالتقدير المناسب، وتميز محيط العمل بالثقة والاحترام المتبادل بين الزملاء وبين الرؤساء والمرؤوسين وأن المؤسسة تحرص على توفير نظم السلامة التي تتيح بيئة عمل آمنة للجميع.

إذن، فالمؤسسة محل الدراسة تعمل على تحقيق الشعور بالقبول والرضا الوظيفي للعاملين. وعليه يمكن القول أن الفرضية الثانية محققة بدرجة عالية جدا وبالتالي قبولها.

3.5 في ضوء الفرضية الثالثة: والتي مفادها: "يؤثر التمكين الإداري إيجاباً على الرضا الوظيفي في مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف"، حيث تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

- أن بعد الحرية والاستقلالية لا يؤثر على الرضا الوظيفي
 - أن بعد الاتصال ومشاركة المعلومات يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الرضا الوظيفي
 - أن بعد فرق العمل الذاتية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الرضا الوظيفي
 - أن بعد التأثير يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الرضا الوظيفي
 - أن بعد التدريب يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الرضا الوظيفي
- مما سبق يتضح أن كلا من: الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل الذاتية، التأثير والتدريب يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الرضا الوظيفي. إذن، التمكين الإداري يؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي في مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف

وعليه يمكن القول أن الفرضية الثالثة محققة بدرجة عالية جداً وبالتالي قبولها.

6. نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج الخاصة بأثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي والتي نوجزها فيما يلي:

- يتم تطبيق التمكين الإداري في مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف، إذ أنه يتم اعتماد فرق العمل الذاتية، الاتصال ومشاركة المعلومات، تأثير العاملين ومشاركتهم الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة ومنح حرية واستقلالية العاملين.
- تعمل مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف على تحقيق الشعور بالقبول والرضا الوظيفي للعاملين.
- التمكين الإداري يؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي في مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف، حيث:
- * يؤثر بعد الاتصال ومشاركة المعلومات إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الرضا الوظيفي في مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف

* يؤثر بعد فرق العمل الذاتية إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الرضا الوظيفي في مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف

* يؤثر بعد التأثير إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الرضا الوظيفي في مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف

* يؤثر بعد التدريب إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الرضا الوظيفي في مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف

* لا يؤثر بعد الحرية والاستقلالية على الرضا الوظيفي في مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف

7. خاتمة:

جاءت هذه الدراسة لتحليل أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي. وقد تناولنا الموضوع في جانبيه النظري والتطبيقي؛ حيث تعرضنا إلى إطاره النظري إلى كل من التمكين الإداري والرضا الوظيفي. ثم قمنا بعرض الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بمؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف، وقمنا بمعالجة البيانات إحصائياً بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وعرضنا مختلف النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة والعلاقة بينها، وبناء على ذلك تمكنا من إثبات صحة الفرضية الأولى؛ إذ اتضح أن المؤسسة محل الدراسة تدرك وتطبق التمكين الإداري. وتم التأكيد على صحة الفرضية الثانية أيضاً؛ حيث تبين أن المؤسسة تعمل على تحقيق الشعور بالقبول والرضا الوظيفي للعاملين. كما تم إثبات صحة الفرضية الثالثة والتي تؤكد أن التمكين الإداري يؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي في مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف.

وفي الأخير نقدم بعض المقترحات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة:

1. العمل على تسهيل الحصول على المعلومات في مختلف المستويات الإدارية.
2. قبول الاقتراحات والمساهمات الفعالة وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية من طرف العاملين.

3. تنظيم دورات تدريبية بصفة دورية للعاملين مع تقييم نتائجها وأثارها.
4. منح العاملين فرصة المشاركة في تصميم البرامج التدريبية.
5. الحرص على تنمية قدرات ومعارف العاملين لضرورة ممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين الإداري.
6. العمل على رفع مستويات الأجور لتتناسب مع الأعباء الوظيفية والمجهودات المبذولة وكذا الأجور المدفوعة من طرف المؤسسات المنافسة.
7. الاهتمام والتركيز على كل ما من شأنه أن يرفع مستويات الرضا لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على معاملة العملاء والاستجابة السريعة لحاجاتهم وتوقعاتهم ومواجهة التغير في أذواقهم.

8. قائمة المراجع:

- Aubert, N. (2008). *Diriger et motiver: secrets et Pratique du Management*. Paris: Édition d'Organisation.
- Bernard Goudet .(2005) .Les perspectives ouvertes par la Promotion de la santé : les notions d'«empowerment» et de «compétences psychosociales» .*CRAES-CRIPS Aquitaine*.
- Biewener, C., & BaCqué, M.-h. (2015). *Feminism and the Politics of Empowerment in International Development*. *ASPJ Africa & Francophonie* .
- Bowen D. E & Lawler .(1995) .*Empowering service employees* .Usa, California: without publisher.
- Cecilia Luttrell ; Sitna Quiroz ; Claire Scrutton ; Kate Bird. november 2009 .Understanding and operationalising empowerment .*Overseas Development Institute* .Bridge Road, London.
- Jones, G. J. (2006). *Understanding and managing organization behavior*. New York: Prentice hal.
- Laetitia Baudin ; Zoé Bourdier ; Laura Quérel .(2013-2012) .*Pouvoir d'agir et empowerment Enjeux et modalités de la mobilisation des sans-voix* .Normandie: Université de Caen Basse.
- Yann Le Bossé .(2008) .Empowerment : De quel pouvoir s'agit-il? Changer le monde (le petit et le grand) au quotidien .*Nouvelles pratiques sociales*.(1) 21

- إحسان جلاب؛ كمال الحسيني. (2013). *إدارة التمكين والاندماج*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أحمد دن. (2017). أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة. *مجلة مجاميع المعرفة* (5).
- زكريا مطلق الدوري؛ أحمد علي صالح. (2009). *إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- سالم تيسير الشرايدة. (2008). *الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- شائع سعد القحطاني. (2015). *التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- صفاء جواد. (2012). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية* (32).
- يحيى ملحم. (2006). *التمكين كمفهوم إداري معاصر*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.