



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

**أثر تمكين العاملين على الرضاء الوظيفي**

**دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية الحكومية والخاصة**

**The impact of employees' empowerment on the job  
satisfaction Applied study on Egyptian governmental  
and private universities**

رسالة لنيل درجة الماجستير فى إدارة الأعمال

مقدمه من الباحث

هويدا محمد زين العابدين

تحت إشراف

د. عبد الرحمن أحمد سليم

د. جمال عبد الحميد على

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة

ورئيس قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة

جامعة بنى سويف

جامعة بنى سويف

1433 هـ - 2012 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لَا يُغْنِيهِ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا  
اَكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ  
عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا  
مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا  
فَاَنْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(البقرة: 286 )

## لجنة الفحص والحكم

الأستاذ الدكتور / محمد جلال سليمان

أستاذ بقسم إدارة الأعمال ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث

كلية التجارة - جامعة المنصورة " رئيساً "

الأستاذ الدكتور / علاء الدين عبد الغنى محمود

أستاذ بقسم إدارة الأعمال ووكيل الكلية لشئون الطلاب

كلية التجارة - جامعة بنى سويف " عضواً "

الدكتور / جمال عبد الحميد على

الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال ورئيس قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة بنى سويف " مشرفاً وعضواً "

الدكتور / عبد الرحمن أحمد سليم

الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة بنى سويف " مشرفاً مشاركاً وعضواً "

قرار اللجنة وتاريخه :

## إهداء إلى

إلى من أمرنى ربى أن أقول لهما قولاً كريماً .....

وأن أخفض لهما جناح الذل من الرحمة .....

و ادعوه أن يرحمهما كما ربياني صغيراً .....

إلى منبع الحنان والعطاء والحب .....

إلى أبى رحمه الله وأمي أطل الله في عمرها .

إلى أشقاء الروح والدم .....

أخواتى الأعزاء .

إلى كل من قدم لي النصيح والمشورة .

## شكر وتقدير

بعد الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدى لولا أن هدانا الله، والصلاة والسلام على سيدنا محمد رسول الله ﷺ وخاتم المرسلين .

تتوجه الباحثة بكامل الشكر والعرفان والتقدير إلى أساتذتها الأجلاء الذين كان لهم الفضل بعد الله سبحانه وتعالى في إتمام هذه الدراسة .

حيث تتقدم الباحثة بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور / جمال عبد الحميد على الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال ورئيس قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة بنى سويف بقبوله الإشراف على الرسالة وما قدمه للباحثة من توجيه وإرشاد ومعاونة صادقة حتى ظهرت هذه الرسالة إلى النور وأدعو الله سبحانه وتعالى أن يجزيه عنى وعن تلامذته خير الجزاء .

كما تتقدم الباحثة بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور / عبد الرحمن أحمد سليم الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة بنى سويف، على ما قدمه للباحثة من توجيه وإرشاد ومعاونة صادقة لاستكمال البحث جزاه الله عنى خير جزاء .

كما تتقدم الباحثة بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / محمد جلال سليمان الأستاذ بقسم إدارة الأعمال ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث بكلية التجارة جامعة المنصورة . على قبول سيادته رئاسة لجنة المناقشة والحكم على الرسالة ونسأل الله عز وجل أن يجزيه عنى وعن تلامذته خير الجزاء .

كما تتوجه الباحثة بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / علاء الدين عبد الغنى محمود الأستاذ بقسم إدارة الأعمال ووكيل الكلية لشئون الطلاب بكلية التجارة جامعة بنى سويف بقبوله المشاركة فى لجنة المناقشة والحكم على الرسالة وعلى ما قدمه للباحثة من مساعدة وتوجيهات .

وفى النهاية أسأل الله أن يوفق الجميع لما يحبه ويرضاه أمين .

**الباحثة**

## مستخلص

تهدف الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي ومعرفة درجة الاختلاف في العلاقة بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة بني سويف وجامعة النهضة.

وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل بيانات العينة، والإحصاء الاستقرائي لاختبار فرضيات الدراسة. وقد أوضحت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الأربعة والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 5%، وإن العلاقة بين أبعاد التمكين الأربعة والرضا الوظيفي علاقة طردية. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية في آراء العاملين في الجامعات الحكومية عن الجامعات الخاصة بالنسبة للتمكين، وهذه الفروق في صالح الجامعات الخاصة. وقد أوصت بضرورة الاهتمام بمفهوم التمكين بأبعاد الأربعة.

## Abstract

The present paper aims Examining the relationship between empowerment dimensions and job satisfaction, and knowing the degree of variation in the relationship between the empowerment dimensions and job satisfaction among employees at university of Beni Suef and Al Nahda university.

Descriptive statistics were used to analyze sample data, and deductive statistic were used to test hypotheses.

The search results indicated a statistically significant relation between the four dimensions of empowerment and job satisfaction at the level of significance of 5%, and that the relationship between the four dimensions of empowerment, job satisfaction and a positive relationship. And the study found that there are significant differences in the views of staff in government universities for private universities to allow for these differences in favor of private universities. Has recommended that the concept of interest in the four dimensions of empowerment.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
15 - 1	الفصل الأول
2	..... منهجية البحث
2	..... المقدمة
4	..... مشكلة البحث
5	..... أهداف البحث
5	..... فروض البحث
6	..... أهمية البحث
7	..... منهج البحث
14	..... حدود البحث
15	..... خطة البحث
58 - 16	الفصل الثاني
17	..... الدراسات السابقة
17	..... الدراسات العربية الخاصة بالتمكين
33	..... الدراسات الأجنبية الخاصة بالتمكين
47	..... الدراسات العربية الخاصة بالرضا الوظيفي
56	..... الدراسات الأجنبية الخاصة بالرضا الوظيفي
89 - 59	الفصل الثالث

60	..... تمكين العاملين
60	..... مقدمة
61	..... تعريف التمكين
63	..... أبعاد التمكين
68	..... تمكين العاملين والمفاهيم الأخرى
71	..... علاقة التمكين ببعض النظريات الأخرى
73	..... خطوات تطبيق التمكين ومراحل عملية تمكين العاملين
78	..... إفتراضات التمكين
79	..... أساليب التمكين
79	..... متطلبات عملية تمكين العاملين .
83	..... نتائج التمكين
87	..... أعباء التمكين
89	..... الخلاصة
109 – 90	<b>الفصل الرابع</b>
90	..... الرضا الوظيفي
91	..... المقدمة
92	..... مفهوم الرضا الوظيفي
96	..... أبعاد الرضا الوظيفي
96	..... محددات الرضا الوظيفي



101	..... أهمية الرضا الوظيفي
104	..... العلاقة بين الرضا عن العمل ودوافع العمل
105	..... نظريات الدافعية وتفسيرها للرضا الوظيفي
107	..... ملخص للنظريات الخاصة بالرضا الوظيفي
109	..... الخلاصة
134 – 110	<b>الفصل الخامس</b>
110	..... الدراسة الميدانية
120	..... إثبات صحة الفروض
132	..... نتائج البحث
132	..... التوصيات
146 – 135	<b>قائمة المراجع</b>
136	..... المراجع العربية
143	..... المراجع الأجنبية
155 – 147	<b>ملخص الدراسة</b>
148	..... ملخص الدراسة باللغة العربية
152	..... ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
163 – 156	<b>الملاحق</b>
157	..... ملحق (1) الموافقات الرسمية لجمع البيانات
159	..... ملحق (2) قائمة الإستقصاء

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول
12	جدول (1) قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة .....
68	جدول (2) الفروق بين التمكين والتفويض .....
105	جدول (3) الرضا الوظيفي ونظريات الدافعية .....
108	جدول (4) ملخص النظريات الخاصة بالرضا الوظيفي .
	جدول (5) نتائج إختبار ولكوكسون لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات
114	المستقصي منهم في جامعة بنى سويف.....
	جدول (6) نتائج إختبار ولكوكسون لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات
115	المستقصي منهم في جامعة النهضة .....
116	جدول (7) نتائج (F) لبعد حرية الإختيار .....
117	جدول (8) نتائج (F) لبعد الفاعلية الذاتية .....
117	جدول (9) نتائج (F) لبعد معنى العمل .....
118	جدول (10) نتائج (F) لبعد التأثير .....
119	جدول (11) المتوسط والانحراف المعياري للرضا الوظيفي .....
119	جدول (12) نتائج (F) لمستوى الرضا الوظيفي العام .....
120	جدول (13) إختبار الانحدار المتعدد .....
121	جدول (14) علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي وحرية الإختيار .....
121	جدول (15) إختبار الانحدار المتعدد .....

122	جدول (16) علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي والفاعلية الذاتية .....
123	جدول (17) إختبار الانحدار المتعدد .....
123	جدول (18) علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي ومعنى العمل .....
124	جدول (19) إختبار الانحدار المتعدد .....
124	جدول (20) علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي والتأثير .....
125	جدول (21) إختبار الانحدار المتعدد .....
126	جدول (22) علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي والتمكين .....
	جدول (23) نتائج إختبار(ت) لدلالة الفروق لإدراك العاملين بجامعة
127	بني سويف الحكومية وجامعة النهضة الخاصة لبعء حرية الإختيار .....
	جدول (24) نتائج إختبار(ت) لدلالة الفروق لإدراك العاملين بجامعة
128	بني سويف الحكومية وجامعة النهضة الخاصة لبعء معنى العمل .....
	جدول (25) نتائج إختبار(ت) لدلالة الفروق لإدراك العاملين بجامعة
129	بني سويف الحكومية وجامعة النهضة الخاصة لبعء الفاعلية الذاتية .....
	جدول (26) نتائج إختبار(ت) لدلالة الفروق لإدراك العاملين بجامعة
130	بني سويف الحكومية وجامعة النهضة الخاصة لبعء حرية الإختيار .....

## قائمة الأشكال

الشكل	رقم الصفحة
شكل (1) أبعاد التمكين من الناحية الإدارية .....	65
شكل (2) أبعاد التمكين من الناحية الإدراكية .....	65
شكل (3) هرم ماسلو .....	72
شكل (4) العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي .....	100
شكل (5) العلاقة بين الرضا عن العمل ودوافع العمل .....	104

# الفصل الأول

## منهجية البحث

المقدمة :

أولاً : مشكلة البحث .

ثانياً : أهداف البحث .

ثالثاً : فروض البحث .

رابعاً : أهمية البحث .

خامساً : منهج وأسلوب البحث .

سادساً : حدود البحث .

سابعاً : خطة البحث .

## الفصل الأول

### منهجية البحث

#### مقدمة

لم يعد هناك شك في أن الدعامة البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة بل يمكن القول بأنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح، فإذا توافرت قوى عاملة ذات كفاءة ومسئولية لدى المنظمة فإن ذلك سيمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة بأكبر كفاءة ممكنة فالموارد المادية وحدها لا يمكنها أن تصنع أشياء كثيرة نافعة <sup>(1)</sup> .

فالعقل والمجهود البشرى هو المسئول الأول عن توليد الافكار المبتكرة وتطويرها وإخراجها إلى حيز التنفيذ في صورة إنتاج وخدمات ومهما بلغ تطور الآلات والمعدات فسيبقى العنصر البشرى هو السبب في إيجادها والقادر على تشغيلها بكفاءة <sup>(2)</sup> .

وأصبح التركيز الآن مسلطاً على الأفراد بالمنظمة وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية والتي تهدف إلى رضا العاملين ورفع مستوى أدائهم ومثال لهذه الأساليب الإدارية الحديثة هو تمكين العاملين وهذا يعنى تفويض كثير من السلطة والنفوذ والقوة للعاملين حتى يتمكنوا من إتخاذ القرارات وحل المشكلات بأعلى كفاءة وفاعلية <sup>(3)</sup> .

ويعتبر التمكين سياسة تساعد في إعداد تنظيمات من نوع جديد يكون العاملون فيها مشتركين في السعى نحو أهداف واحدة حيث يكون الإعتقاد أن لا أحد يعرف العمل أكثر من الآخر مما يؤكد ضرورة تزويد الأشخاص بالمعلومات التي تساعد على صناعة القرارات

- 
- (1) أبو بكر فكرى مصطفى، تخطيط الموارد البشرية ومعوقاته في قطاعي المصارف الإسلامية والبنوك التجارية في ج . م . ع، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة فرع بنى سويف 1995 ص 1 .  
نقلاً عن : نفيسة محمد باشرى، إدارة الأفراد، القاهرة، مكتبة نهضة الشرق، 1986، ص 5 .
- (2) عبد الحكيم أحمد نجم، أثر بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الثانى، المجلد الثالث والعشرون ، 1999 م، ص 265 .
- (3) شرين فتحى الفقى، أثر العوامل التنظيمية على تمكين العاملين في المنظمات الخدمية - دراسة ميدانية على الفنادق بمصر، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2005، ص 2.

المتعلقة بالأمور اليومية المحيطة بعملهم حتى يصبح أداء التنظيم أكثر كفاءة ونجاحاً<sup>(1)</sup> .

ويحقق التمكين لدى العاملين سرعة الإستجابة والشعور بالرضا وإطلاق الطاقات الإبداعية لدى العاملين .

وتمثل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ركيزة أساسية فى تحقيق التقدم والرقى لأى مجتمع وتقع على عاتق المسؤولين عن هذه المؤسسات مسئولية الإرتقاء المستمر بها بحيث تتوافق مع التغيرات المعاصرة المحيطة بها وما تمليه عليها من تحديات ضخمة حتى تستطيع أن تقوم بالدور الأساسى المنوط بها ويعتبر العنصر الإنسانى داخل الجامعات الركيزة الأساسية لتحقيق التطوير والتحسين المستمر بها<sup>(2)</sup> .

ومن كل ما سبق تتبثق أهمية هذا البحث فى البحث عن آليات وأدوات مناسبة يمكن من خلالها تحقيق التطوير للعنصر البشرى وأيضاً توجيه الإستراتيجيات البحثية للجامعات لتطوير القدرات البشرية والإستفادة منها .

ونظراً لأهمية الموضوع فإن الهدف الرئيسى من هذا البحث هو تحديد العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفى لدى العاملين داخل الجامعات الحكومية والخاصة .

- 
- (1) إيتسام عبد الرحمن حلوانى، أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه - دراسة ميدانية على عينة من مديرى الإدارات الحكومية بمدينة جدة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، كلية التجارة، جامعة حلوان، العدد الثالث والرابع، 2001، ص 427 .
- (2) علاء الدين عبد الغنى محمود، أثر الشخصية الإنسانية على كل من التهيئة التنظيمية والرضا الوظيفى لمعاونى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة فرع بنى سويف، المجلة العلمية ، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الأول، المجلد الخامس والعشرون، 2005، ص 786 .