



كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

## أثر تمكين العاملين على الرضا 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 في إدارة الأعمال

مقدمة من الباحثة

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

كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال

جامعة بنى سويف

جامعة بنى سويف

1433 م - 2012 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لَا يُكْلِفُهُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وَسَعَاهَا لَمَّا مَا كَسَبَتْهُ وَلَا يُكْلِفُهُ  
الْحَقْسَبَتْهُ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذنَا إِنْ نَسِيَنَا أَوْ أَخْطَلَنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ  
نَّكْلِيَنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلَتْهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَوْلَنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْنَا  
مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَانْهَمْنَاهُ عَنَّا وَانْغَفِرْنَاهُ لَنَا وَارْجَعْنَاهُ أَنْتَهُ مَوْلَانَا  
فَانْصُرْنَا عَلَى الْقَوْءِ 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 "عضوأً"

الدكتور / جمال عبد الحميد على

الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال ورئيس قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة بنى سويف "مشرفاً وعضوأً"

الدكتور / عبد الرحمن أحمد سليم

الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة بنى سويف "مشرفاً مشاركاً وعضوأً"

قرار اللجنة وتاريخه :

## إهادء إلى

إلى من أمرني ربى أن أقول لها قولاً كريماً .....

وأن أخفض لها جناح الذل من الرحمة .....

وادعوه أن يرحمهما كما ربياني صغيراً .....

إلى منبع الحنان والعطاء والحب .....

إلى أبي رحمه الله وأمي أطال الله في عمرها .

إلى أشقاء الروح والدم .....

أخواتي الأعزاء .

إلى كل من قدم لي النصح والمشورة .

## شكر وتقدير

بعد الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لننهى لو لا أن هدانا الله، والصلوة والسلام على  
سيدنا محمد رسول الله صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وخاتم المرسلين .

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

حيث تقدم 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 ومساعدة صادقة  
حتى ظهرت هذه الرسالة إلى النور وأدعوا الله سبحانه وتعالى أن يجزيه عنى وعن تلامذته  
خير الجزاء .

كما تقدم 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 ومساعدة صادقة لاستكمال البحث جزاه الله عنى خير جزاء .

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

كما توجه 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 في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة وعلى ما قدمه للباحثة من مساعدة  
وتوجيهات .

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

## مستخلص

تهدف الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي ومعرفة درجة الاختلاف في العلاقة بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة بنى 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 الأربع والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 5%， وإن العلاقة بين أبعاد التمكين الأربع 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 الأربع.

## 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	فرضيات 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	افتراضات التمكين .....
79	أساليب التمكين .....
79	متطلبات عملية تمكين العاملين .....
83	نتائج التمكين .....
87	أبعاء التمكين .....
89	الخلاصة .....
109 – 90	<b>الفصل الرابع</b>
90	الرضا الوظيفي .....
91	المقدمة .....
92	مفهوم الرضا الوظيفي .....
96	أبعاد الرضا الوظيفي .....
96	محدودات الرضا الوظيفي .....

101	.....	<b>أهمية الرضا الوظيفي .....</b>
104	.....	العلاقة بين الرضا عن العمل ود الواقع العمل .....
105	.....	نظريات الدافعية و تفسيرها للرضا الوظيفي .....
107	.....	ملخص للنظريات الخاصة بالرضا الوظيفي .....
109	.....	<b>الخلاصة .....</b>
134 – 110		<b>الفصل الخامس</b>
110	.....	الدراسة الميدانية .....
120	.....	إثبات صحة الفروض .....
132	.....	نتائج البحث .....
132	.....	النوصيات .....
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>اللاحق</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 والتقويض .....
105	جدول (3) الرضا الوظيفي ونظريات الدافعية .....
108	جدول (4) ملخص النظريات الخاصة بالرضا الوظيفي .
	جدول (5) نتائج إختبار ولوكسون لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات المستقصي منهم في جامعة بنى سويف.....
114	جدول (6) نتائج إختبار ولوكسون لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات المستقصي منهم في جامعة النهضة .....
115	جدول (7) نتائج (F) وبعد حرية الإختيار .....
116	جدول (8) نتائج (F) وبعد الفاعالية الذاتية .....
117	جدول (9) نتائج (F) وبعد معنى العمل .....
117	جدول (10) نتائج (F) وبعد 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 الإرتباط بين الرضا الوظيفي وحرية الإختيار .....
121	جدول (15) إختبار الانحدار المتعدد .....

122	جدول (16) علاقة الإرتباط بين الرضا الوظيفي والفاعلية الذاتية .....
123	جدول (17) إختبار الانحدار المتعدد .....
123	جدول (18) علاقة الإرتباط بين الرضا الوظيفي ومعنى العمل .....
124	جدول (19) إختبار الانحدار المتعدد .....
124	جدول (20) علاقة الإرتباط بين الرضا الوظيفي والتأثير .....
125	جدول (21) إختبار الانحدار المتعدد .....
126	جدول (22) علاقة الإرتباط بين الرضا الوظيفي والتمكين .....
	جدول (23) نتائج إختبار(ت) لدالة الفروق لإدراك العاملين بجامعة بنى سويف الحكومية وجامعة النهضة الخاصة بعد حرية الإختيار .....
127	جدول (24) نتائج إختبار(ت) لدالة الفروق لإدراك العاملين بجامعة بنى سويف الحكومية وجامعة النهضة الخاصة بعد حرية الإختيار .....
128	جدول (25) نتائج إختبار(ت) لدالة الفروق لإدراك العاملين بجامعة بنى سويف الحكومية وجامعة النهضة الخاصة بعد معنى العمل .....
129	جدول (26) نتائج إختبار(ت) لدالة الفروق لإدراك العاملين بجامعة بنى سويف الحكومية وجامعة النهضة الخاصة بعد الفاعلية الذاتية .....
130	جدول (27) نتائج إختبار(ت) لدالة الفروق لإدراك العاملين بجامعة بنى سويف الحكومية وجامعة النهضة الخاصة بعد حرية الإختيار .....

## قائمة الأشكال

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

# **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 إن الدعامة البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة بل يمكن القول بأنها المحدد الأول والأساسى لهذا النجاح، فإذا توافرت قوى عاملة ذات كفاءة ومسؤولية 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 البشري هو المسؤول الأول عن توليد الأفكار المبتكرة وتطويرها وإخرجها إلى حيز التنفيذ في صورة إنتاج وخدمات ومهمما بلغ تطور الآلات والمعدات فسيبقى العنصر البشري 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 يعني تقويض 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 السعي نحو أهداف واحدة حيث يكون الإعتقد أن لا أحد يعرف العمل أكثر من الآخر مما يؤكد ضرورة تزويذ الأشخاص بالمعلومات التي تساعد على صناعة القرارات

---

(1) أبو بكر فكري 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.

نقلًا 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 المواطن التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الثاني، المجلد الثالث والعشرون ، 1999 م، ص 265 .

(3) شرين فتحى الفقى، أثر العوامل التنظيمية على تمكين العاملين فى المنظمات الخدمية – دراسة ميدانية على الفنادق بمصر ، رسالة دكتوراه 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>.

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

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

ومن كل ما سبق تتبّق أهمية هذا البحث في البحث عن آليات وأدوات مناسبة يمكن من خلالها تحقيق التطوير للعنصر البشري وأيضاً توجيه الإستراتيجيات البحثية للجامعات لتطوير القدرات البشرية والاستفادة منها .

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

---

(1) إيتسام عبد الرحمن حلواني، أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه – دراسة ميدانية على عينة من مديري 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 الوظيفي لمعاونى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة فرع بنى سويف، المجلة العلمية ، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الأول، المجلد الخامس والعشرون، 2005، ص 786 .