



جامعة المنصورة
كلية السياحة و الفنادق

أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين بشركات السياحة فئة (أ) بالتطبيق على مدينة الأقصر

مستخلص من رسالة علمية

إعداد

أ/ مروة نبيل مصطفى عبد العليم

باحثة بدرجة الماجستير

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

أ.د/ صايرين جابر عبد الجليل

الأستاذ بقسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق - جامعة الأقصر

د/ رانيا محمد بهاء الدين

الأستاذ المساعد بقسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

المخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين بشركات السياحة فئة (أ) بالتطبيق على مدينة الأقصر، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثين بتصميم استمارة الاستبيان للعاملين بشركات السياحة فئة (أ) والتي تم توزيعها على مجتمع الدراسة، وذلك للتعرف على الدور الحيوي الذي يقوم به العنصر البشري داخل الشركات السياحية كأحد المجالات الحيوية في الشركة، وكذلك سياسات وبرامج المنظمات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وكيفية استثمارها، وعلي آراء ووجهات نظر العاملين في السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية من أجل الارتقاء بمستوي أداء العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم العملية والتحديات التي تواجه تطوير العنصر البشري.

الكلمات الدالة : التمكين الاداري ، الرضا الوظيفي ، شركات السياحة.

The Impact of Administrative Empowerment on Job Satisfaction of Employees in Travel Agencies Category " A " in Luxor

Abstract

The study aims to identify the impact of administrative empowerment on job satisfaction satisfaction of employees of tourism companies category (A) applied to the city of Luxor. In Luxor, 400 questionnaires were distributed, of which 387 were only 96% valid for statistical analysis. Related to the development of human resources and how to invest, and the views and perspectives of workers in the policies pursued by the human resources management in order to improve the level of performance of employees and develop their skills and practical abilities and challenges facing the development of the human element. The data were processed by statistical methods through the SPSS version 24 program. Such as (delegation of authority, effective communication, incentives and training)

Key words: administrative empowerment, job satisfaction, tourism companies

مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة، والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، فعلى مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة الشركة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في الشركة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري. (شعيب، ٢٠١٣)

وفي ظل المتغيرات المتسارعة والتطورات الهائلة التي شهدتها بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، كان لزاماً على معظم المنظمات سواء كانت الحكومية أو الخاصة الإهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة، وذلك لتحقيق المنافسة والتميز والنجاح، مما دفع هذه المنظمات إلى الإهتمام بإدارة الموارد البشرية بفرعها المختلفة، وعلى الأخص مفهوم التمكين الإداري، الذي حظى بإهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والإداريين والممارسين المهنيين لقضية الموارد البشرية على المستوى الدولي. (بيرس، ٢٠٠٥)

يعتبر العنصر البشري أحد مقومات المنظمة التي يجب الحفاظ عليها، والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل، ونحو تحقيق الأهداف الموضوعية، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون الإهتمام بمواردها البشرية، وبذل الجهد والمال والوقت لإختيار أفضلهم كفاءة، وتعمل على تمكينهم، فتوفر لهم التدريب المناسب وتمنحهم مزيداً من الحوافز، ومزيداً من التفويض في الصلاحيات واتخاذ القرارات بالمشاركة، وتشجيعهم على الإبداع. (حريم، ٢٠٠٤)

مشكلة وفروض الدراسة

تعاني غالبية الشركات السياحية من الاعتماد على أساليب ادارة الموارد البشرية التقليدية وعدم مواكبة التطورات المتسارعة في هذا المجال، ومع تزايد حدة المنافسة في القطاع السياحي أصبح على المؤسسات السياحية البحث عن الأساليب الإدارية الحديثة لتطوير أداؤها حتى تتمكن من الصمود أمام منافسيها، ومن أهم هذه الأساليب تمكين العاملين وما يرتبط به من تغيرات الرضا الوظيفي، وذلك في محاولة لتطوير أداء المؤسسات السياحية. (السعيد، والزق، ٢٠١٧)

الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الأولى (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05a=) للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب،

الاتصال الفعال، فرق العمل) على الرضا الوظيفي للعاملين بشركات السياحة فئة (أ) بمدينة الأقصر.

الفرضية الثانية

(1H) : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين بشركات السياحة فئة (أ) بمدينة الأقصر.

الدراسة النظرية

التمكين الإداري

مقدمة

يعتبر مسعود (٢٠١٢) أن مفهوم التمكين الإداري يركز على كونه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات، وتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى.

ويعتقد عفانة (٢٠١٣) أن تمكين العاملين من شأنه أن يجعلهم أكثر قدرة على القيام بأعمالهم بشكل أفضل، وأكثر كفاءة وقدرة على الإبداع والمشاركة الذاتية وخاصة في المنظمات والشركات التي تستخدم في أنشطتها فرق العمل التي تحتاج إلى كفاءات فردية وقدرة عليه تتبلور من خلال أفراد قد تم تمكينهم وإكسابهم ما يلزم من المهارات في مجال أعمالهم.

يتبين مما سبق، أن الأساليب و المناهج الادارية الحديثة تؤكد ان تمكين العاملين يجعلهم أكثر قدرة على القيام بأعمالهم بشكل أفضل، و أكثر كفاءة وقدرة على الابداع و المشاركة الذاتية ، وخاصة في المؤسسات والشركات التي تعتمد في عملها على فرق العمل، التي تحتاج الى كفاءات فردية وقدرة عالية تنتج عن أفراد تم تمكينهم وإكسابهم ما يلزم من المهارات في مجال أعمالهم.

مفهوم التمكين الإداري

عرفه عبدالوهاب (٢٠٠٠) منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأنهم يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤون عملهم اليومية، بينما اشار اليه أفندي (٢٠٠٣) التمكين هو استراتيجية إدارية، تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات، والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم، وحل مشكلاتها، والتفكير الإبداعي، وتحمل المسؤولية، والرقابة الإدارية الذاتية.

كما عرفه الرشودي (٢٠٠٩) اسلوب إداري يتم بموجبه إكساب العاملين القدرة على اتخاذ القرارات ومواجهة مشاكل العمل وحلها ذاتياً بمنحهم الثقة والدعم ومشاركتهم في المعلومات وزيادة مهارتهم ومعرفتهم عن طريق التدريب المستمر لتحقيق أهداف منظماتهم في ظل تهيئة الامكانيات والمناخ التنظيمي اللازم للإبداع.

أبعاد التمكين الإداري

لقد كان لدى الباحثين آراء مختلفة حول أبعاد التمكين الإداري ولكن هذه الاتجاهات والآراء لم تكن متناقضة على العكس كانت تعطي تباينات في الرؤى الفلسفية للأبعاد ونستعرض هذه الأبعاد فيما يلي:

تفويض السلطة: التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمستويات الدنيا في النظام ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤسين ومنحهم الصلاحية اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام. (الأحمري، ٢٠١٤)

فرق العمل: إن العاملين المُمكنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن افكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة. (العتيبي، ٢٠٠٥)

تدريب العاملين: هو الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية

والمستقبلية، فالمنظمة المعاصرة اليوم تُعدّ منظمة تعلم تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية وعلى نحوٍ دائمٍ أشياء جديدة، وكيف يتم تطبيق ما تعلموه في واقع عملهم، وذلك بهدف تحسين جودة ما تقدمه من سلع أو خدمات وتحقيق رضا مستخدميها، فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعود إلى أنها تتيح لعاملها كافة سبل التعلم من خلال التدريب و والتعلم الجماعي وإدارة المعرفة. (المعاني ورشيده، ٢٠٠٩)

الاتصال الفعال: وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتُتخذ القرارات. (معراج، ٢٠١٥)

التحفيز: يحصل العاملون المبدعون ذو الكفاءة على مكافآت تأخذ صور المشاركة بالأرباح، المشاركة بالأسهم. (Bowen & Lawer, 1992)

نجد مما سبق أن معظم الباحثون يتفقوا على عناصر شبه مشتركة لأبعاد التمكين، وقد اتفقت الباحثة مع بعض منها كتفويض السلطة، والاتصال الفعال، والتدريب، وفرق العمل، كما اضافت الباحثة محور المشاركة في اتخاذ القرارات لما له أهمية في تحمل المسؤولية الكاملة عن هذه القرارات.

الرضا الوظيفي

مقدمة

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته في العمل ورغبته فيه بإعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، وتؤثر الدوافع على العديد من الظواهر الإنسانية في المنظمة، إذ أن عدم اهتمام المنظمة بتنمية الدوافع الإيجابية نحو العمل يؤدي إلى بروز بعض الظواهر السلبية لدى العاملين، ولعل من أهم هذه الظواهر هي عدم الرضا الوظيفي، فعلى الرغم من وجود العديد من الإتجاهات الخاصة بالعمل، فإن الرضا الوظيفي أهم ظاهرة نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والعلماء السلوكيين. (عباس، ٢٠٠٣)

يتعلق مصطلح الرضا عن العمل باتجاه الفرد نحو عمله، حيث أن الشخص الذي يشعر بالرضا عن العمل يحمل اتجاهات إيجابية نحو العمل، بينما الشخص غير الراضي عن عمله فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل، وحينما يتكلم الناس عن اتجاهات العاملين، فإنهم غالباً ما يقصدون الرضا عن العمل. (العطية، ٢٠٠٣)

إن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأبعاد، ويتأثر بعوامل يعود بعضها إلى العمل ذاته، بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة، ومن الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا الفرد عن جانب معين في عمله فإن ذلك يعني أنه راضٍ بالضرورة عن بقية جوانب الوظيفة وأبعادها، حيث قد نجد أحدهم راضياً عن العلاقة مع الزملاء وغير راضياً عن الراتب أو ظروف العمل أو غيرها، والرضا الوظيفي مسألة نسبية وليست مطلقة، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين. (الحيدر، ٢٠٠٥)

ولا شك إن القطاع السياحي كباقي القطاعات الاقتصادية يحتاج إلى تطوير ليحقق معدلات أعلى مما هو عليه، هذا بالرغم من أنه يختلف أداءه الوظيفي ودرجة رضا العاملين لديه عن القطاعات الاقتصادية الأخرى، لإختلاف تكوينه وطبيعة نشاطه، وتبعاً للمرونة التنظيمية المتاحة لوحداته، وللعاملين فيه، ومن هنا جاء هذا البحث ليسلط الضوء على مستوى رضا العاملين بمجال السياحة، حيث يهتم البحث بقياس أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في القطاع السياحي، بما يضمنه من قياس لأثر الرضا بكلاً من سياسات العمل، وعلاقات العمل بالعمل ذاته، على أداء العاملين في القطاع السياحي. (وفيق، ٢٠١٦)

مفهوم الرضا الوظيفي

عرفه الصيرفي (٢٠٠٨) الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام، كما اشار اليه جادالرب (٢٠٠٨) أنه يأتي

في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني قيام المنظمة بكفاية حاجات ورغبات العاملين، وعرفه بلخيري وحنان (٢٠١٢) الرضا الوظيفي كما يلي هو شعور ذاتي إيجابي يحمله الموظف أثناء أدائه لعمله، ويتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل، وذلك لإشباع احتياجاته وتوقعاته في بيئة عمله.

عوامل الرضا الوظيفي

يرى المنصور (٢٠٠٨) أن من أهم عوامل الرضا الوظيفي هي:

الرضا عن الاجر: وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل، وبين الرضا الوظيفي للفرد.

الرضا عن محتوى العمل: توصل عدد من الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين الرضا عن فرص الترقية: كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير، وأنه لابد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضياً أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.

الرضا عن الإشراف: كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيههم، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافياً عن أعمالهم، وبالتالي يستطيعون أن يؤديوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت.

الرضا عن جماعة العمل: اذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها، ومع موظفين يستطيع التفاهم معهم، فإنه لابد وسيرضى عن عمله، وربما يصبح هذا العامل مؤشراً قوياً في رضاه عن العمل .

الرضا عن ساعات العمل: كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف كلما ارتفع رضا الموظف عن عمله ، والعكس صحيح.

الرضا عن ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية مثل (درجة الحرارة ، التهوية، الرطوبة والنظافة) على درجة رضا الموظف على بيئة العمل.

منهج الدراسة

وقد تم تصميم قوائم الإستبيان فى هذه الدراسة لتكون الوسيلة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية بهدف تحقيق أهداف الدراسة. وتم توزيع (٤٠٠) إستمارة على العاملين بشركات السياحة محل الدراسة وتم استبعاد (١٣) استمارات لوجود خطأ فى البيانات ومن ثم فقد تم التحليل على ٣٨٧ استمارة. وقد صيغت الأجابات على مقياس خماسي، إذ اعطيت خمسة خيارات هى موافق تماما (٥) - موافق (٤) - محايد (٣) - غير موافق (٢) - غير موافق تماماً (١)، وتم حساب مدى المقياس الخماسي المستخدم فى الدراسة كما يلي:

$$\text{حساب المدى Range} = (٥ - ١) = ٤$$

من ١.٠٠ إلى ١.٨٠ يمثل غير موافق تماماً

من ١.٨١ إلى ٢.٦٠ يمثل غير موافق

من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠ يمثل محايد

من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠ يمثل موافق

من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠ يمثل موافق بشدة

قياس ثبات استمارة الاستقصاء

تم حساب معامل الفا كرونباخ على محاور الاستمارة باستخدام برنامج SPSS للتحقق من صحة بياناتها والتي اظهرت نتيجة ٠.٧٦ وهو معدل جيد يثبت مصداقية الاستمارة وصلاحيتها للتحليل الإحصائي.

جدول رقم (١): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

مسل	المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
١	التمكين الاداري	٢١	,٧١٣
٢	الرضا الوظيفي	٢٠	,٦٩٣
	اجمالي عبارات الاستمارة	٤١	٠.٧٦٣

إختبار إعتدالية التوزيع على العينة:

اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين بشركات السياحة فئة (أ) بالتطبيق على مدينة الأقصر

تم باستخدام اختبار كولموجوروف سيميرنوف لتوزيع العينة Kolmogorov-Smirnov لتحديد ما إذا كان التوزيع طبيعياً (أي يتبع الاختبارات المعلمية) أم لا، وقد أظهرت النتيجة أن نسبة المعنوية في الإختبار P أكبر من ٠.٠٥ مما يدل على أن تلك العينة تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي تتبع الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (٢): اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي

كولموجوروف سيميرنوف			معايير الدراسة
احتمال الدلالة (p.Value)	درجات الحرية d.f	قيمة الإختبار	
.083	٣٨٧	.276	التمكين الإداري
.101	٣٨٧	.179	الرضا الوظيفي

* دال عند مستوي ٠.٠٥

وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها :

جدول رقم (٣) تحليل البيانات الشخصية للموظفين

الترتيب	التكرارات و النسب المئوية		المتغير	
	ت	%		
١	٢٢٠	٥٩.٤	ذكر	الجنس
٢	١٥٧	٤٠.٦٠	أنثى	
	٣٨٧	١٠٠%		المجموع
٤	٢	٠.٣٠	أقل من ٢٠	العمر
١	١٩٥	٥٠.٤	من ٢٠ - ٣٠	
٢	١٢٩	٣٣.٧	من ٣٠ - ٤٠	
٣	٦١	١٥.٦٠	أكبر من ٤٠	
	٣٨٧	١٠٠%		المجموع
٣	١٩	٤.٩٠	متوسط	

١	٧٧.٣٠	٢٩٩	تعليم عالي	المستوي التعليمي
٢	١٧.٨٠	٦٩	دراسات عليا	
		٣٨٧		المجموع
٢	٤٠.١٠	١٥٥	أقل من ٣ سنوات	سنوات الخبرة
١	٤٦.٣٠	١٧٩	من ٣ - ٥ سنوات	
٣	١٣.٧٠	٥٣	أكثر من ٥ سنوات	
		٣٨٧		المجموع
٣	٥.٢٠	٢٠	١٥٠٠ : ٢٠٠٠	متوسط الدخل
١	٦٣.٨	٢٤٧	٢٠٠١ : ٣٠٠٠	
٢	٣١.٠	١٢٠	أكثر من ٣٠٠٠	
		٣٨٧		المجموع
2	٤٠.٨٠	١٥٨	أعزب	الحالة الإجتماعية
1	59.20	229	متزوج	
		٣٨٧		المجموع

١ - الجنس:

يوضح الجدول السابق أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، حيث يتبين أن (٢٣٠) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٥٩.٤٠%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من (الذكور)، في حين أن (١٥٧) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٤٠.٦٠%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من (الاناث)، مما يدل أن العمل فالسياحة متاح لكلاً من الذكور والاناث على حدٍ سواء.

٢ - العمر:

يوضح الجدول السابق أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر، حيث يتبين أن (١٩٥) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٥٠.٤%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة عمرهم (٢٠ - ٣٠ سنة)، في حين أن (١٢٩) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٣٣.٧%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من عمرهم (٣٠ - ٤٠ سنة)، وضمت العينة عدد (٦١) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (١٥.٦%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من عمرهم (٤٠ سنة فأكثر). أخيراً ضمت العينة عدد (٢) من أفراد عينة الدراسة

يمثلون ما نسبته (٠.٣%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من عمرهم (أقل من ٢٠ سنة). وفيما يتعلق بالعمر انه هناك تنوع بالمستوى العمري في مجال السياحة مما ينعكس على الخبرة العملية في المجال، وكانت النسبة الأعلى للفئة العمرية من ٢٠ - ٣٠ مما يتضح انا السياحة صناعة جذابة للعناصر الشابة.

٣ - المؤهل العلمي

يوضح الجدول السابق أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث يتبين أن (٢٩٩) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٧٧.٣%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من المؤهل العلمي (مؤهل عال)، في حين أن (٦٩) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (١٧.٨%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من المؤهل العلمي (دراسات عليا)، في حين أن (١٩) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٤.٩%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من المؤهل العلمي (متوسط).

ويؤكد أن العمل في مجال السياحة يتطلب مستوى تعليم عالي وهو ما يتوافق مع الفئة العمرية.

٤ - سنوات الخبرة

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث يتبين أن (١٧٩) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٤٦.٣%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم (٣ - ٥ سنة)، في حين أن (١٥٥) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٤٠.١%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من خبرتهم (أقل من ٣ سنوات)، وضمت العينة عدد (٥٣) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (١٣.٧%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من خبرتهم (٥ سنوات فأكثر). أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فقد اتضح بأن سنوات الخبرة تتوافق مع الفئة العمرية والمؤهل الدراسي .

٥ - مستوى الدخل

يوضح الجدول السابق أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير مستوى الدخل ، حيث يتبين أن (٢٤٧) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٦٣.٨%) من إجمالي أفراد عينة

الدراسة من ذوي الدخل (٢٠٠١ : ٣٠٠٠) ، في حين أن (١٢٠) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٣١.٠%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من ذوي الدخل (أكبر من ٣٠٠٠) ، في حين أن (٢٠) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٥.٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من ذوي الدخل (١٥٠٠ - ٢٠٠٠ جنية). ويلاحظ من نتائج الشكل بأن مستوى الدخل يتوافق مع الفئة العمرية ومستوى التعليم وسنوات الخبرة.

٦ - الحالة الاجتماعية

يوضح الجدول أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية ، حيث يتبين أن (٢٢٩) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٥٩.٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الحالة الاجتماعية (أعزب) ، في حين أن (١٥٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٤٠.٨%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الحالة الاجتماعية (متزوج).

مما يتوافق مع العادات والتقاليد والأعراف السائدة في مجتمع الصعيد.

جدول رقم (٤) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تفويض

السلطة

الترتيب	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار والنسبة المئوية				العبارة	م	
	المتوسط	الانحراف المعياري	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق			
٥	1.1	2.7	25	93	82	141	46	ك	١
			35	7	6.5	24	21.2		

اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين بشركات السياحة فئة (أ) بالتطبيق على مدينة الاقصر

٢	.77 3	3.9 4	83	22 1	61	22	0	ك	٢ تتفق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي
			21 .4	57 .1	15. 8	5.7	0	%	
٣	.80 3	3.4 8	40	13 5	19 2	12	8	ك	٣ توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.
			10 .3	34 .9	49. 6	3.1	2.1	%	
٤	.79 7	2.8 6	1	60	24 5	45	36	ك	٤ يتمتع العاملون بصلاحيات واسعة وثيقة الإدارة
			0. 3	15 .5	63. 3	11. 6	9.3	%	
١	1.1 25	4.0 4	17	12 6	45	28	18	ك	٥ هناك أعمال يستطيع الموظفون اتخاذ قرارات بشأنها دون الرجوع للإدارة العليا
			43 .9	32 .6	11. 6	7.2	4.7	%	
-	-	3.4 2	المتوسط الحسابي العام						

يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات محور تفويض السلطة بمتوسط حسابي عام (٣.٤٢ من ٥) وهو كبير حيث أنه يقع في الفئة (٣.٤١ إلى ٤.٢٠) ، مما يدل على أن هذا المحور وهو تفويض السلطة يتمتع به نسبة كبيرة من العاملين بمجال السياحة وهذا يدل على الاستقلالية في اتخاذ القرارات أو اللامركزية في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (٥) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المشاركة في اتخاذ القرارات

الترتيب	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار والنسبة المئوية					الدرجة	م	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حسب تكرارها	تكرارها	النسبة المئوية	في مواقع	في مواقع بشدة			
٥	1.2	2.5	21	93	64	119	90	ك	١	يقوم العاملون بالمشاركة في اتخاذ القرارات
	33	8	5.4	24	16.5	30.7	23.3	%		
٣	1.1	3.4	45	210	36	60	36	ك	٢	تتوافر المعلومات للعاملين بما يساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة.
	62	3	11.6	54.3	9.3	15.5	9.3	%		
٢	.93	3.9	120	179	51	33	4	ك	٣	يسمح للعاملين باتخاذ أي قرار يضمن انجاز الأعمال بمستوى متميز.
	7	8	31	46.3	13.2	8.5	1	%		
١	.86	4.1	145	170	52	16	4	ك	٤	يسمح للعاملين تحمل مسؤولية تنفيذ القرارات التي يشاركون في صنعها.
	8	3	37.5	43.9	13.4	4.1	1	%		
٤	.85	2.8	24	35	203	115	10	ك	٤	يتاح للعاملين الحرية في

اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين بشركات السياحة فئة (أ) بالتطبيق على مدينة الأقصر

٥	تحديد الأسلوب المناسب لانجاز اعمالهم.	%	2.6	29.7	52.5	9	6.2	7	0
المتوسط الحسابي العام									
-	-	3.3	9						

يتضح أن أفراد عينة الدراسة إجاباتهم محايدة على عبارات محور المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي عام (٣.٣٩ من ٥) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (٢.٦١ إلى ٣.٤٠) ، ويبدل ذلك على أن أكثر من نصف العاملين بشركات السياحة يمكنهم المشاركة في اتخاذ القرارات مما يتوافق مع المحور السابق في تمتعهم بمبدأ تفويض السلطة وعلى الرغم من ذلك توجد نسبة لا يمكن التغافل عنها مازالت تعاني من عدم المشاركة في اتخاذ القرارات مع الإدارة العليا مما قد يشكل عائق في عملية الرضا الوظيفي لدى العاملين.

جدول رقم (٦) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التدريب

الترتيب	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار والنسبة المئوية					القيمة	م
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
١	.76	3.63	30	21	12	11	9	ك	١
	5		7.8	55	32	2.8	2.3	%	يتم تدريب العاملين على ما هو جديد في العمل.

٢	1.0 22	3. 36	39	15 4	12 4	46	24	ك	تسعى الشركة الى تطوير العاملين بها.	٢
			10 .1	39 .8	32	11 .9	6.2	%		
٣	1.2 80	2. 98	44	12 3	57	10 6	57	ك	تتوفر للعاملين بالشركة دورات تدريبية لتطوير مهارتهم.	٣
			11 .4	31 .8	14 .7	27 .4	14. 7	%		
-	-	3. 23	المتوسط الحسابي العام							

يتضح أن أفراد عينة الدراسة إجاباتهم محايدة على عبارات محور التدريب بمتوسط حسابي عام (٣.٢٣) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (٢.٦١ إلى ٣.٤٠) .
وبعد الإطلاع على نتائج المحور السابق التي تقع في المدى من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠ حيث تمثل الفئة المحايدة وهذا يدل على ضعف إدراك المديرين في شركات السياحة بأهمية التدريب حيث أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعود إلى أنها تتيح لعاملها كافة سبل التعلم من خلال التدريب والتعلم الجماعي وإدارة المعرفة.
جدول رقم (٧) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات الاتصال الفعال

م	العبارة	درجة التكرار والنسبة المئوية						المؤشرات الإحصائية	
		نسبة موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	نسبة موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
١	توجد سهولة في التواصل مع مديري في العمل.	ك	13	18	82	17	102	3.8	.9
		%	3.4	4.7	21.2	44.4	26.4	6	73
٢	توجد قنوات اتصال بين المستويات الادارية المختلفة للحصول على المعلومات.	ك	21	31	272	39	24	3.0	.8
		%	5.4	8	70.3	10.1	6.2	4	04
٣	تسعى المؤسسة لاطاحة المعلومات للعاملين.	ك	0	13	245	10	29	3.3	.6
		%	0	3.4	63.3	25.8	7.5	7	73
٤	الاتصالات ما بين المستويات	ك	45	17	74	56	34	2.6	1.13

	4		8.8	14.5	19.1	46	11.6	%	الادارية تتسم بالبطء في نقل المعلومات.
	-	-	3.2	المتوسط الحسابي العام					
			3						

يتضح أن أفراد عينة الدراسة إجاباتهم محايدة على عبارات محور الاتصال الفعال بمتوسط حسابي عام (٣.٢٣ من ٥) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (٢.٦١ إلى ٣.٤٠) جدول رقم (٨) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور فرق العمل

م	العبارة	درجة التكرار والنسبة المئوية						المؤشرات الإحصائية	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
١	تتوفر اجواء التعاون و المساعدة بين زملاء العمل.	15	18	257	64	33	3.21	٢.815	
		3.9	4.7	66.4	16.5	8.5			
٢	تركز الشركة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي.	38	138	76	107	28	2.87	٣.1.14	
		9.8	35.7	19.6	27.6	7.2	1		
٣	فرق العمل داخل الشركة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.	15	32	103	154	83	3.67	١.1.02	
		3.9	8.3	26.6	39.8	21.4	6		
٤	تدعم الشركة تشكيل	60	164	64	78	21	2.58	٤.1.13	

اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين بشركات السياحة فئة (أ) بالتطبيق على مدينة الاقصر

4	5.4	20.2	16.5	42.4	15.5	%	فرق العمل	٤
3.08	المتوسط الحسابي العام							
-	-							

يتضح أن أفراد عينة الدراسة إجاباتهم محايدة على عبارات محور فرق العمل بمتوسط حسابي عام (٣.٢١ من ٥) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (٢.٦١ إلى ٣.٤٠).

وبعد الإطلاع على استجابات أفراد العينة وفق محور فرق العمل جاءت في المنطقة المحايدة وهذا يمثل إحدى نقاط الضعف التي تؤثر سلباً في عملية تحقيق أهداف الشركة وذلك لأن تطوير فرق العمل يعتمد على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق، كما يجب عليه أن يتمتع بمستوى عالٍ من السلطة في إتخاذ القرار، بحيث ترتب على وقوع محور اتخاذ القرارات في المستوى المحايد على وقوع محور فرق العمل في المستوى المحايد أيضاً.

بعد الرضا الوظيفي

جدول رقم (٩) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الاجر

الترتيب	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار والنسبة المئوية					المعيار	م
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
٢	1.	2.	9	79	97	147	55	ك	١
	03	59	2.	20.	25.	38	14.	%	
	8		3	4	1		2		

٦	.8 92	1. 60	0	27	26	98	236	ك	الراتب يتناسب مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع	٢
			0	7	6.7	25. 3	61	%		
٥	.9 15	1. 85	1	31	38	156	161	ك	يؤمن لي راتبي حياة جيدة	٣
			0. 3	8	9.8	40. 3	41. 6	%		
٣	.9 65	2. 15	8	34	63	185	97	ك	الراتب يتناسب مقارنة مع زملائي في المهنة	٤
			2. 1	8.8	16. 3	47. 8	25. 1	%		
٤	.9 28	1. 94	12	14	42	191	128	ك	يتناسب الراتب مع الدرجة العلمية التي أحملها	٥
			3. 1	3.6	10. 9	49. 4	33. 1	%		
١	.9 57	2. 94	32	36	227	59	33	ك	الراتب يشجع على القيام بالعمل بشكل أفضل	٦
			8. 3	9.3	58. 7	15. 2	8.5	%		
-	-	2. 18	المتوسط الحسابي العام							

يتضح أن أفراد عينة الدراسة لم يوافقوا على عبارات الأجر بمتوسط حسابي عام (٢.١٨) من (٥) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١.٨١ إلى ٢.٦٠) .

وأظهرت استجابات أفراد عينة الدراسة على محور الأجر أنها تقع في منطقة عدم الموافقة وذلك لأن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا الوظيفي حيث كلما زاد الدخل زاد الرضا الوظيفي.

جدول رقم (١٠) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الترقية

المتغير	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار والنسبة المئوية					المعيار	م	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مواضع	مواقع	مواقع	مواقع	مواقع			
٤	.717	3.24	37	45	280	24	1	ك	١	راضي عن اليات الترقيات ووقت الحصول عليها
			9.6	11.6	72.4	6.2	0.3	%		
٣	.985	3.53	49	178	112	27	21	ك	٢	تعتمد فرص الترقية على معايير واضحة
			12.7	46	28.9	7	5.4	%		
١	.437	4.74	288	99	0	0	0	ك	٣	منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي
			74.4	25.6	0	0	0	%		
٢	1.15	3.58	81	160	79	36	31	ك	٤	راضي عن اليات الترقيات ووقت الحصول عليها
			20.9	41.3	20.4	9.3	8	%		
-	-	3.77	المتوسط الحسابي العام							

يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات محور الترقية بمتوسط

حسابي عام (٣.٧٧ من ٥) وهو كبير حيث أنه يقع في الفئة (٣.٤١ إلى ٤.٢٠) .

ويعد الإطلاع على استجابات أفراد العينة على محور الترقية ووقوعها في منطقة الموافقة وهذا يدل على زيادة الرضا الوظيفي لدي العاملين، حيث يشعر الموظفون أن ما يقومون به من أعمال في محل شكر وتقدير وبالتالي يمكنه الحصول على ترقية تزيد من تحسن وضعه فيصبح أكثر رضا عن عمله.

جدول رقم (١١) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الحوافز والمكافآت

الترتيب	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار والنسبة المئوية					الدرجة	م	
	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
١	.97	3.3	36	155	143	28	25	ك	١	أشعر بعدالة ما أحصل عليه من حوافز ومكافآت
	9	9	9.	40.	37	7.2	6.5	%		
٦	.99	1.7	3	35	33	107	209	ك	٢	الراتب يتناسب مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع
	8	5	0.	9	8.5	27.	54	%		
٥	.92	1.8	1	31	38	145	172	ك	٣	يؤمن لي راتبي حياة جيدة
	6	2	0.	8	9.8	37.	44.	%		
			3			5	4			

اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للماملين بشركات السياحة فئة (أ) بالتطبيق على مدينة الاقصر

٤	.93 4	1.9 9	5	29	49	177	127	ك	الراتب يتناسب مقارنة مع زملائي في المهنة	٤
			1. 3	7.5	12. 7	45. 7	32. 8	%		
٣	1.0 06	2.1 0	19	18	48	199	103	ك	الراتب مع الدرجة العلمية التي أحملها	٥
			4. 9	4.7	12. 4	51. 4	26. 6	%		
٢	1.0 34	2.7 3	27	33	189	84	54	ك	الراتب يشجع على القيام بالعمل بشكل أفضل	٦
			7	8.5	48. 8	21. 7	14	%		
-	-	2.3 0	المتوسط الحسابي العام							

يتضح أن أفراد عينة الدراسة لم يوافقوا على عبارات محور الحوافز والمكافآت بمتوسط حسابي عام (٢.٣٠ من ٥) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١.٨١ إلى ٢.٦٠). أظهرت استجابات أفراد العينة على محور الحوافز والمكافآت عدم موافقتهم على ملائمة الحوافز والمكافآت لاحتياجاتهم النفسية والمادية والاجتماعية مما يؤثر سلباً على مستوى رضاهم الوظيفي.

جدول رقم (١٢) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور مهام العمل

م	المبارة	درجة التكرار والنسبة المئوية						المؤشرات الإحصائية		
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	مجموعاً حسابياً	الانحراف المعياري	الرتبة	
١	مدى توافر فرصة القيام بأعمال استغل فيها قدراتي	40	162	96	89	0	2.6	.9	٢	
	%	10.3	41.9	24.8	23	0	1	53		
٢	مدى توافر الفرصة للإبداع في تنفيذ العمل	43	43	33	184	84	3.5	1.	١	
	%	11.1	11.1	8.5	47.5	21.7	8	253		
		المتوسط الحسابي العام						3.0	-	-
								9		

يتضح أن أفراد عينة الدراسة إجاباتهم محايدة على عبارات محور مهام العمل بمتوسط حسابي عام (٣.٠٩ من ٥) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (٢.٦١ إلى ٣.٤٠) ، وأظهرت نتائج استجابات أفراد العينة على محور مهام العمل جاءت في المنطقة المحايدة، حيث توجد علاقة ارتباطية بين رضا العاملين عن مهام العمل ورضاهم الوظيفي حيث تربط بعض الدراسات أن الرضا عن مهام العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل.

جدول رقم (١٣) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور ظروف العمل

المرتب	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار والنسبة المئوية					العمارة	رقم	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مواقف جيدة	مواقف	محايدة	غير موافق	غير موافق بشدة			
١	1.2 33	3	40	19	58	42	57	ك	ظروف العمل البيئية والمادية (الإضاءة، التهوية، النظافة، الأمن والسلامة) متوفرة	١
			2	10	49	15	10.	14.		
٢	.88 5	2	22	28	24	58	34	ك	لدي أوقات للراحة أثناء ساعات العمل	٢
			8	5.	7.	63	15	8.8		
-	-	3	المتوسط الحسابي العام							
		0								

يتضح أن أفراد عينة الدراسة إجاباتهم محايدة على عبارات محور ظروف العمل بمتوسط حسابي عام (٣.٠٨ من ٥) وهو متوسط حيث أنه يقع فى الفئة (٢.٦١ إلى ٣.٤٠)، وأظهرت النتائج أن محور ظروف العمل يقع فالمنطقة المحايدة مما يدل على أن العاملين بحاجة إلى زيادة تحسين ظروف العمل

النتائج والتوصيات

يشمل هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتوصيات المقترحة في ضوء هذه النتائج

ثانياً: النتائج العامة للدراسة

- ١ - لا يوجد لمفهوم التمكين الإداري تعريف واحد شامل بل تعددت تعاريفه وفقاً للتوجهات الفكرية، فكل باحث يضع مفهوماً له،
- ٢ - نجاح فكرة التمكين في أي شركة مرتبط بتوفر بيئة العمل الملائمة وتوافر العاملين الذين يمتلكون الكفاءة والقابلية لتحمل المسؤولية
- ٣ - تدعو فلسفة التمكين الإداري إلى ضرورة تدريب العاملين بالشركات السياحية وتطوير مهاراتهم وذلك من أجل رفع مستوى كفاءتهم، كما يجب ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المؤسسة، والتشجيع على العمل الجماعي.
- ٤ - يواجه التمكين الإداري معوقات أغلبها في مقاومة التغيير من قبل المديرين أو العاملين وخوف المديرين على مراكزهم، وتركيز العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيلهم على نجاح الشركة نفسها.
- ٥ - تلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً هاماً على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشركات السياحية.

- ٦ - يسمح الاتصال الفعال للعاملين من التعبير عن وجهات نظرهم وايصالها إلى الإدارة وكذلك يوفر لهم فرص الإبداع والمشاركة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح أفكار جديدة ومفيدة تسهم في تطوير الشركة.

التوصيات

أولاً التوصيات الموجهة لمديري ادارة الموارد البشرية

- ١ - ينصح بأن تقوم الشركة بتعزيز الاتصالات ما بين المستويات الادارية وذلك من خلال العمل على تسريع نقل المعلومات لكي تكون متوفرة في الوقت المناسب للموظف مما سيعزز من أداء الموظفين بصورة أكبر .
- ٢ - ينصح بأن تمنح الشركة موظفيها مزيداً من السلطات والمسؤوليات الإدارية المناسبة لإشراكهم في اعداد وصياغة أهداف الشركة وتشجيع الموظفين على القيام باتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وتشجيعهم على المبادرة على تحمل مزيداً من المسؤوليات مما يزيد من قدرتهم على الإبداع والابتكار والذي سينعكس إيجاباً على الأداء.
- ٣ - تنصح الشركة بالإهتمام بموضوع التمكين الإداري لما له أثر كبير في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف الشركة.
- ٤ - يجب على الشركة أن تقوم بعقد دورات تدريبية والتي من شأنها رفع مستوى التمكين الإداري داخل الشركة.
- ٥ - زيادة العمل على تعزيز ثقافة التمكين عبر تفويض العاملين المزيد من السلطة بما يمكنهم من تصحيح زملائهم في العمل.

ثانياً التوصيات الموجهة لمديري الشركات السياحية

- ١ - الاهتمام بتحسين ظروف العمل بقدر الامكان حتي لا يؤثر سلباً على أداء العاملين.
- ٢ - تحقيق مبدأ العدالة في الترقية حيث يتوجب على الشركة أن توضع للعاملين المعايير التي تتم على أساسها الترقية.

٣ - إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها ومنحها بشكل عادل لما أظهرته النتائج من انخفاض مستوى الحوافز في الشركات حيث كانت درجة بعد الحوافز بين جميع الأبعاد الإدارية الأخرى التي تمت دراستها هي الأقل ويكون ذلك عن طريق الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للأفراد.

البحوث المستقبلية المقترحة

القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

مراجع

- أفندي، عطية (٢٠٠٣). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- الأحمرى، على عبدالله علي (٢٠١٤). التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.
- الحيدر، عبدالمحسن بن صالح، وإبراهيم عمر بن طالب (٢٠٠٥). الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- الرشودي، خالد سليمان (٢٠٠٩). مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- السعيد، محمد احمد محمود، الزق، يحيى شحاتة حسن (٢٠١٧). دور تمكين العاملين في تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات السياحية والفندقية في مصر، مجلة السياحة والفنادق، ملحق العدد الاول الخاص بالمؤتمر العلمي الاول للسياحة والاثار - فرص وتحديات، جامعة المنصورة.

- الصيرفي، محمد (أ) (٢٠٠٨). السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، مصر.
- العتيبي، سعد (٢٠٠٥). جوهر تمكين العاملين، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة.
- العطية، ماجدة (٢٠٠٣). سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطباعة الأولى، عمان.
- المنصور، كاسر (٢٠٠٨). الرضا عن العمل، جامعة الملك عبد العزيز.
- المعاني، أيمن عودة، رشيدة، عبد الحكيم عقلة (٢٠٠٩). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٥، العدد ٢، الأردن.
- بلخيري، سهام، حنان، عشيظ (٢٠١٢). أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية دراسة حالة جامعة البويرة، رسالة ماجستير غير منشورة علوم التسيير، تخصص: إدارة استراتيجية، الجزائر.
- بيرس، بورك (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية، مكتبة لبنان، الطباعة الأولى، لبنان.
- جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٨). جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، مصر.
- حريم، حسين (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي، ط ١، دار زهران للنشر، عمان، الأردن.
- شعيب، محمد محمود (٢٠١٣). محاضرات في الموارد البشرية والعلاقات العامة، كلية السياحة والفنادق، جامعة جنوب الوادي، مصر.
- عباس، سهيلة محمد (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطباعة الأولى، عمان.
- عبد الوهاب، سمير (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، دار غريب للنشر والتوزيع، ط ١، جامعة القاهرة، مصر.

- مسعود، عبدالسلام (٢٠١٢). أثر استراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري، مجلة جامعة سبها، العلوم الانسانية، مجلد ١١، العدد الأول، ص٥٢.
- معراج، قدرى احمد (٢٠١٥). اثر التمكين الاداري على الابداع التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، الجزائر.
- وفيق، غادة محمد (٢٠١٦). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المجال السياحي: دراسة لمحافظة اقليم شمال الصعيد، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، المجلد العاشر، العدد (1/2).
- Bowen, D. and lawer, E. (1992): "The Empowerment of Service Workers: whet, why, how, and when", Sloan Management Review. PP: 31-40.