



كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

العوامل المحددة لمشاركة العاملين واثره في الرضى الوظيفي :دراسة عملية في مدينة الحسن الصناعية في الأردن

**Determinant Factors of Employee participation and its impact
on Job Satisfaction: A Practical Study at Al Hassan Industrial
City in Jordan**

إعداد

محمد عبدالوهاب جمار

الرقم الجامعي (1720502043)

إشراف

الدكتور هاييل عباينة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

2019/2018

تفويض

أنا محمد عبدالوهاب جمار، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع :

التاريخ : / / 2018

إقرار والتزام بقوانين جامعة ال البيت وانظمتها وتعليماتها

الرقم الجامعي : 1720502043

أنا الطالب: محمد عبدالوهاب جمار

الكلية: الاقتصاد والعلوم الإدارية

التخصص: إدارة الأعمال

أعلن بانني قد التزمت بقوانين جامعة ال البيت وأنظمتها وتعليماتها وقرارتها السارية المفعول

المتعلقة بأعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بأعداد رسالتي بعنوان:

العوامل المحددة لمشاركة العاملين واثره في الرضى الوظيفي: دراسة عملية في مدينة

الحسن الصناعية في الأردن.

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية.

كما أعلن بأن رسالتي غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي

منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة، وتأسيساً على ما تقدم فاني أتحمل

المسؤولية بأنواعها لو تبين غير ذلك.

توقيع الطالبالتاريخ / / 2018

مماحة الدراسات العليا
جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

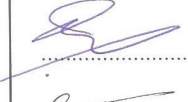



العوامل المحددة لمشاركة العاملين واثره في الرضى الوظيفي: دراسة عملية في
مدينة الحسن الصناعية في الأردن

**Determinant Factors of Employee participation and its impact on Job
Satisfaction: A Practical Study at Al Hassan Industrial City in Jordan**

وأجيزت بتاريخ: / / 2018م

إعداد
محمد عبدالوهاب جمار
الرقم الجامعي (1720502043)

إشراف
الدكتور هائل عيابنة

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	الدكتور هائل طلاق محمود عيابنة
	الاستاذ الدكتور سالم سفاح حنيان العون
	الدكتور مرعي حسن حمد بني خالد
	الدكتور محمد علي أعتيل الروابدة

د

د

الإهداء

إلى من لم ولن أكافئه باليسير من حقه وفضله علي والذي رحمه الله تعالى

وأسكنه الفردوس الأعلى من جنانه

لوالدتي الحنونة جنتي ونور عيني سر توفيقني ومنتهى سعاتي لا أراني الله

فيها إلا خيرا.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء عزوتي وسندي في الشدائد والكواكب التي ازدانت

بها سمائي

إلى سكني وسرور نظري وجمال حياتي حبيبتني التي سكنت ضفاف انهار

قلبي زوجي العزيزة الغالية،

إلى فلذات كبدي ورسالتي في هذه الحياة التي أسعى ان أؤديها على اتم

وأحسن وجه لبناتي في بناء الإنسانية والحفاض على أسسها أبنائي وبناتي

حفظهم ربي من كل مكروه

إلى كل من كان له فضل لما أنعم فيه من خير ومحاسن من الأقارب والأصدقاء

والزملاء ومن لم أوفق لذكرهم أهدي للجميع جهدي وجهد من شرفني بإيجاد

هذا العمل المتواضع.

الشكر والتقدير

الحمد لله حمد الذاكرين واشكره شكر الحامدين ،وصلوات الله وملائكته وحملت عرشه وجميع خلقه على سيدنا ونبينا محمد وعلى اله واصحابه اجمعين .

اتقدم بالشكر لبلدي العراق لما له من الفضل عليّ ، حرسه الله من كل سوء ومكروه ، كما اتقدم بالشكر لبلدي الثاني الأردن ملكا وحكومة وشعبا لما لقيته من فيض كرم وحسن معاملته وطيب مقام حفظ الله البلاد والعباد .

وأشكر جامعة آل البيت والجامعات التي تعاونت معي وكليتي كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية و اخص الساده عميد الكلية واعضاء الهيئة التدريسية لما قدموه من جهد علمي وحسن تعامل وان شهادتي مجروحة في كفاءتهم وفقهم الله وحقق لهم المراد ،

لا أجد الكلمات قادرة على ان تعبر عن مدى اعتزازي وشكري وتقديري للمشرف على رسالتي (الدكتور هايل عباينة) المحترم الذي كان نعم المشرف والناصح على الرغم من مهامه الجمة والشكر موصول للساده اعضاء لجنة المناقشة الكفوء وفضلا منهم وهم الكرماء ان يسددوا ما يجدونه من خلل ليخرج هذا الجهد سليما بأيدي علومهم وأفكارهم السديدة، والشكر الجزيل للسادة المحكمين لكرمهم ومعلوماتهم التي ادهشتني وعززت من قوة الاستبانة.

والشكر إلى الساده العاملين في الشركات في مدينة الحسن الصناعية لحسن استقبال وكرم ضيافة وحسن استجابة ونيل تعامل.

والشكر إلى الزملاء في الدراسة لمساندتهم وما لمستهم منهم من ود واخاء. والشكر لكل من لهم حق علي ولم اوفق لذكرهم.

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	الإهداء
و	الشكر والتقدير
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الملاحق
ك	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الإنكليزية
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
1	1-1 المقدمة
2	2-1 مشكلة الدراسة
4	3-1 أهمية الدراسة
4	4-1 أهداف الدراسة
5	5-1 فرضيات الدراسة
7	6-1 مخطط الدراسة
7	7-1 مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
10	1-2 المبحث الأول: العوامل المحددة لمشاركة العاملين
18	2-2 المبحث الثاني: الرضى الوظيفي
24	3-2 المبحث الثالث: الدراسات السابقة
30	4-2 التعقيب على الدراسات السابقة
30	5-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الصفحة	الموضوع
31	6-2 حدود الدراسة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
32	1-3 تمهيد
32	2-3 مصادر جمع البيانات
33	3-3 أداة الدراسة
33	4-3 منهجية الدراسة
34	5-3 مجتمع وعينة الدراسة
35	6-3 تصحيح المقياس
36	7-3 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة
38	8-3 أساليب تحليل البيانات بطريقة المعالجات الإحصائية
الفصل الرابع: عرض النتائج	
39	1-4 تمهيد
39	2-4 عرض نتائج أسئلة الدراسة
47	3-4 اختبار الفرضيات
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة	
55	1-5 مناقشة النتائج المتعلقة بأبعاد مجال " العوامل المحددة لمشاركة العاملين "
56	2-5 مناقشة النتائج المتعلقة بأبعاد مجال " الرضى الوظيفي "
58	3-5 النتائج
59	4-5 التوصيات
60	قائمة المراجع
65	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
34	توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية	.1
37	معاملات كرونباخ ألفا الخاصة بمجالات الدراسة والأداة ككل	.2
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات "العوامل المحددة لمشاركة العاملين" والعوامل المحددة لمشاركة العاملين ككل	.3
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال "التزام الإدارة" والمجال ككل	.4
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال "بناء الفريق والعمل الجماعي" والمجال ككل	.5
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال "التعليم والتدريب" والمجال ككل	.6
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال "المكافآت والحوافز" والمجال ككل	.7
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال "الفوائد المدركة" والمجال ككل	.8
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال "الرضى الوظيفي" والمجال ككل	.9
46	نتيجة اختبار (K-S) حول أتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي	.10
47	نتيجة اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة	.11
49	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن أثر العوامل المحددة لمشاركة العاملين بأبعادها	.12
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى العوامل المحددة لمشاركة العاملين بأبعادها	.13
52	نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في مستوى العوامل المحددة لمشاركة العاملين بأبعادها	.14
54	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المجالية لمستوى العوامل المحددة لمشاركة العاملين تبعاً للمتغير	.15

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
66	الاستبانة	.1
70	أسماء المحكمين	.2
	اسماء الشركات	.3
71	تسهيل المهمة	.4

العوامل المحددة لمشاركة العاملين واثره في الرضى الوظيفي: دراسة عملية في مدينة الحسن الصناعية في الأردن

إعداد

محمد عبدالوهاب جمار

المشرف

الدكتور هائل عباينة

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المحددة لمشاركة العاملين واثره في الرضى الوظيفي دراسة عملية في مدينة الحسن الصناعية في الاردن، اما مشكلة الدراسة هي ان العديد من مدراء الادارات لا يرغبون بمشاركة العاملين بالمهام الادارية في المنظمات، حيث يعتقدون ان مشاركة العاملين مصدر خطر يهدد سلطاتهم ونفوذهم. وتستمد هذه الدراسة اهميتها من اهمية المتغيرات التي تعمل على معالجتها حيث تناولت متغيرين هما(مشاركة العاملين، والرضى الوظيفي)،ومن اهمية وحدة المعاينة في الشركات المدروسة والتي تمثل العاملون فيها، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة لقياسها باستخدام الطريقة الملائمة، وتم أخذ عينة ملائمة من مجتمع الدراسة حيث بلغ العدد النهائي الذي تم تحليله (384) استبانة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها فقد قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتطبيق معادلة الانحدار المتعدد.

وعليه توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أهمها إن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل المحددة لمشاركة العاملين واثره في الرضى الوظيفي في مدينة الحسن الصناعية في الأردن.

كما قدمت هذه الدراسة عدد من التوصيات كان أهمها: اعتماد ادارات الشركات على تطبيق برامج تعليمية وتدريبية للعاملين فيها من اجل المحافظة على الرضى الوظيفي لديهم وهذا ما اكدته نتائج الدراسة.

الكلمات المفتاحية: العوامل المحددة لمشاركة العاملين، الرضى الوظيفي، مدينة الحسن الصناعية، الأردن.

**Determinant Factors of Employee participation and its impact on Job Satisfaction:
A Practical Study at Al Hassan Industrial City in Jordan.**

By:

Mohammed Abdulwahhab Jummar

Supervisor :

Dr. Hayel Ababneh

Abstract

The aim of this study is to identify the specific factors for the participation of workers and their role in job satisfaction in Al Hassan Industrial City in Jordan. The problem of this study is that many managers do not wish to share administrative functions with organizations. And their influence. This study draws on the importance of the variables that are working to address these two variables (participation of employees and job satisfaction), and the importance of the sampling unit in the companies studied and representing the employees. To achieve the objectives of this study, the researcher prepared a questionnaire to measure it using the appropriate method, (384). In order to answer the study questions and test hypotheses, the researcher extracted the arithmetical averages and the standard deviations and applied the multiple regression equation.

Therefore, the study reached many results, the most important of which is that there is a statistically significant effect on the factors determining the participation of workers and their role in job satisfaction in Al Hassan Industrial City in Jordan.

The study also made a number of recommendations. The most important of these were the adoption of the departments of companies to implement educational and training programs for their employees in order to maintain their job satisfaction.

Keywords: Specific Factors for Employee Participation, Job Satisfaction, Al Hassan,IndustrialCity,Jordan .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

نتيجة للتغيرات السريعة التي يشهدها عالمنا المعاصر، وما ينجم عن ذلك من منافسة عالمية بين المنظمات، ولمواكبة هذه التحديات والمتغيرات والتعايش معها تبنت المنظمات مفاهيم وأساليب في الإدارة الحديثة. إذ توجهت المنظمات إلى الاهتمام بالموارد البشرية لأن الإنسان هو المسؤول الأول عن نجاح وفشل أي منظمة، وترتكز أكثر المنظمات على تبني مفهوم الإدارة بالمشاركة لما لها من أثر على الرضى الوظيفي، حيث يعتبر الرضى أحد العناصر الرئيسية التي تمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من أداء عمله وتطويره وتمييزه عن غيره، ولكن في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات بشكل مستمر، فرضت على المنظمات تغيير هيكلها التنظيمي، وتفويض السلطة للعاملين للنهوض بالمنظمة نحو العالمية، وذلك من أجل مواكبة هذه التغيرات والتكيف مع نتائجها. ويعتبر مدير أي منظمة هو القائد لها الذي يؤثر في العاملين في المنظمة، ويزيد فيهم الحماس ويشركهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وذلك للارتقاء بالعمل وأهداف المنظمة إلى المستوى الذي يجعلها تستمر في البقاء. ويأتي موضوع مشاركة العاملين للمهام الإدارية موضع نقاش واسع بين الباحثين وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز بقوة العمل، ويعتبر المدير هو الأساس الذي يوجه ويتحمل مسؤوليات منصبه. ويشكل إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المنظمات لمواجهة التطورات والعمل لما يتناسب مع طبيعة التحديات. إن مشاركة العاملين في العملية الإدارية وصنع أهداف المنظمة تعتبر من

الركائز التي يعتمد عليها التطوير الإداري فضلاً عن جعل العاملين أكثر انتماء للعملية الإدارية (Ayranci, et,al.2011).

إن بيئة الأعمال التنافسية قد زادت بلا شك من السرعة والمعدل الذي تحتاج فيه المنظمات إلى الإبداع للمحافظة على بقائها وتعزيز موقعها التنافسي. إن أحد الطرق التي تجعل المنظمة إبداعية تكمن في قدرتها على تعزيز وتطوير واستغلال مواهب العاملين وعلى وجه الخصوص إمكاناتهم الإبداعية، فالقضية الرئيسية للمنظمات إذن هي كيف تحفز العاملين فيها لأجل صياغة أفكارهم الإبداعية، وكيفية توفير الظروف التي يمكن من خلالها تنفيذ أفكارهم الإبداعية. وفي هذه الدراسة سيتم التمهيد عن الإمكانيات الكامنة في المنظمة، والتي تحرك الرضى الوظيفي للعاملين من خلال تطبيق عدد من العوامل المحددة لمشاركة العاملين: التزام الإدارة، وبناء الفريق والعمل الجماعي، والتعليم والتدريب، والمكافآت والحوافز، والفوائد المدركة.

1-2 مشكلة الدراسة

في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية خصوصاً الحديثة منها كإدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الشامل للأداء، وبالرغم من وجود دراسات أبرزت المميزات الإيجابية التي يحققها كل من مشاركة العاملين والرضى الوظيفي إلا أن هناك بعض مديري الإدارات لا يؤمنون بأهمية والاستفادة التي تحققها مشاركة العاملون في تحقيق الرضى الوظيفي، حيث أنهم يعتقدون أن ذلك من مصادر الخطر الذي يهدد سلطتهم ونفوذهم، حيث تمثل مشاركة العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، ونظر لاهتمام الباحثين بمفهوم مشاركة العاملين التي تعد من العناصر الحاسمة في تحقيق الرضى الوظيفي، جاءت هذه الدراسة للتأكيد على هذا المفهوم وبيان العوامل المحددة لمشاركة العاملين في المنظمات، ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تكمن في التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر العوامل المحددة لمشاركة العاملين (التزام الإدارة، بناء الفريق والعمل الجماعي، والتعليم والتدريب، المكافآت والحوافز، الفوائد المدركة) على الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات؟
ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول: ما أثر التزام الإدارة في الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات؟

السؤال الفرعي الثاني: ما أثر بناء الفريق والعمل الجماعي في الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات؟

السؤال الفرعي الثالث: ما أثر التعليم والتدريب في الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات؟

السؤال الفرعي الرابع: ما أثر المكافآت والحوافز في الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات؟

السؤال الفرعي الخامس: ما أثر الفوائد المدركة في الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات؟

السؤال الرئيسي الثاني: هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل المحددة لمشاركة العاملين (التزام الإدارة، بناء الفريق والعمل الجماعي، والتعليم والتدريب، المكافآت والحوافز، الفوائد المدركة) في الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

3-1 أهمية الدراسة

تتناول الدراسة مفهوم اداري معاصر وهو العوامل المحددة لمشاركة العاملين واهميتها في المنظمة لتحقيق مشاركة ودور اكبر للعاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحمل المسؤولية، وتطوير اساليب العمل وتقليل الرقابة والإشراف المباشر من قبل الرؤساء ، وتطوير وتنمية قدرات العاملين ومهاراتهم من خلال التعليم والتدريب واكتسابهم الخبرات واطلاق مواهبهم وتعزيز العمل الجماعي وتحقيق الدافعية نحو الإنجاز لرفع مستوى الأداء، وإعداد مهارات إدارية كفؤة، وقيادات ادارية فاعلة قادرة على تولي المناصب الإدارية مستقبلاً وبالتالي تحقيق الرضى الوظيفي لديهم حيث تستمد الدراسة اهميتها من الاهمية الميدانية للعاملين على اعتبار ان الافراد العاملون من اهم الموارد في المنظمة.

4-1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة اكتشاف أثر متغيرات الدراسة من خلال:

1. التعرف على اثر العوامل المحددة لمشاركة العاملين (التزام الإدارة، بناء الفريق والعمل الجماعي، والتعليم والتدريب، المكافآت والحوافز، الفوائد المدركة) في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات.
2. التعرف على اثر الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات.
3. التعرف على اثر العوامل المحددة لمشاركة العاملين (التزام الإدارة، بناء الفريق والعمل الجماعي، والتعليم والتدريب، المكافآت والحوافز، الفوائد المدركة) في الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات.

1-5 فرضيات الدراسة

تحاول الدراسة اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المحددة لمشاركة العاملين (التزام الإدارة، بناء الفريق والعمل الجماعي، التعليم والتدريب، المكافآت والحوافز، الفوائد المدركة) في الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لالتزام الإدارة في الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبناء الفريق والعمل الجماعي في الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعليم والتدريب في الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمكافآت والحوافز في الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات.

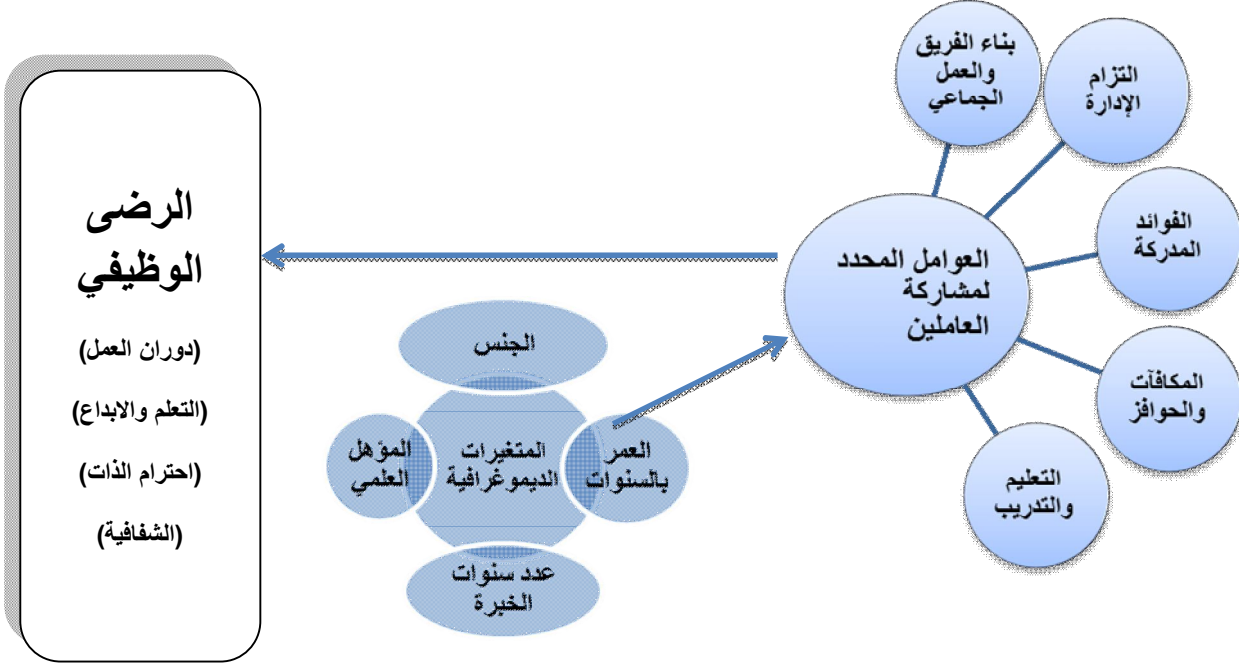
الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفوائد المدركة في الرضى الوظيفي في الشركات في مدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو العوامل المحدد لمشاركة العاملين (التزام الإدارة، وبناء الفريق والعمل الجماعي، والتعليم والتدريب، والمكافآت والحوافز، والفوائد المدركة) في الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

6-1 مخطط الدراسة

** المتغير التابع

* المتغير المستقل



الشكل (1) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر التالية:

* المتغير المستقل: (Pun et, al .2001)

** المتغير التابع: (George et, al.2005)

7-1 مصطلحات الدراسة الاجرائية

أ مشاركة العاملين ((Employee Involvement)): هي عملية تفاعل الفرد

الاجابي مع الادارة والعاملين معه ومع الافراد والجهات ذات التأثير المتبادل بينها وبين

الشركة لتحقيق الاهداف المشتركة للجميع .

ب العوامل المحددة لمشاركة العاملين (Determinant Factors of

Employee Involvement) هي مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تحد

من مشاركة العاملين في العملية الإنتاجية لأي منظمة في القطاع العام والخاص، وهي .

ج التزام الإدارة (Management Commitment): وهو مستوى الدعم الذي

تبديه الإدارة العليا في اتباع منهجيات تعمل على تفعيل مشاركة العاملين وتطبيقها، وجعلها

جزءاً من الثقافة التنظيمية ، التي تقلل الفجوة بين العاملين والإدارة.

د بناء الفريق والعمل الجماعي (Team-Building and Teamwork): هو استخدام فرق

العمل لأداء الأعمال بأسلوب يسوده الود والتعاون، والاستفادة بالقدر الأكبر من أفكار

وابداعات العاملين ؛ لتحقيق الانجاز المستهدف. وهو عمل الأفراد معاً وبشكل جماعي في

حل مشاكل العمل، واحترام أفكارهم، وإعطائهم مستوى عالي من الثقة.

ه التعليم والتدريب (Education and Training) : وهو ترتيب وتنظيم دورات لإيصال

المعلومات الحديثة والتذكير بالمعمول بها، وتدريب العاملين لإكسابهم خبرات ومهارات

جديده، وترسيخ وتعزيز القديم منها، وذلك من خلال برامج مدروسة ومنظمة معده لهذا

الغرض.

و المكافآت والتحفيز (Rewards and Motivation): هي اضافة قيمه للعاملين ماديه او

معنويه او كلاهما معن، مقابل تحسين أدائهم أو سلوكياتهم في العمل ، أو زيادة إنتاجيتهم

فوق المعدلات القياسية. اذ يشعر العاملون عند مكافئتهم وتحفيزهم ان هناك متابعه وتقييم

للأداء ، ما يزيد حماسهم في تحسين الاداء والإخلاص في العمل.

ز **الفوائد المدركة (Perceived Benefits):** هي الفوائد التي تعود على المنظمة والعاملين فيها معاً بجعل العاملين أكثر التزاماً وولاء للمنظمة وأشعارهم بأنهم المورد النادر في المنظمة. وما يعود من ذلك من مكاسب لتحقيق اهداف المنظمة.

ح **الرضى الوظيفي (Job Satisfaction):** هو مجموعة الاحاسيس والمشاعر التي تظهر على العاملين من خلال تعاملهم مع محيط العمل وشعورهم الداخلي بالسعادة والقناعة والارتياح لتحقيق رغباتهم وحاجاتهم وتوقعاتهم والشعور بالأمان في العمل، وتنامي مبدأ الرقابة الذاتية لديهم، ما يقلل عن كاهل الاداره من الاعباء الرقابية والتوجيهية، والاستثمار الامثل لطاقت العاملين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تناول الفصل الثاني البحث في الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة (العوامل المحددة لمشاركة العاملين واثرها في الرضى الوظيفي)، والدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة.

2-1 المبحث الأول: العوامل المحددة لمشاركة العاملين

2-1-1 تمهيد:

إن مشاركة العاملين من المفاهيم الإدارية المهمة؛ لجودة الحياة الوظيفية، ولقد ظهر مفهوم المشاركة من خلال الثورة الصناعية، وتطور الحركة العمالية التي أدت إلى ظهور مفهوم مشاركة العاملين، ففي الماضي كانت تواجه معارضة شديدة من قبل المديرين في المنظمات. لذا، تم التعامل بهذا المفهوم من خلال مطالبات العاملين بالمشاركة والضغط على المنظمات عن طريق قيامهم بالإضرابات والمفاوضات الجماعية (أبو بكر، 2000).

ومن المنطقي أن مشاركة العاملين في الأمور والأعمال التي تخصهم من شأنه أن يكونوا أكثر تقبلاً لها، وقبولهم لأنظمة التطوير فيها، بل ويشتركون في تطبيقها، والمشاركة في تطويرها، طالما أنهم يقومون بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرار (الخضراء، 1989).

2-1-2 مفهوم مشاركة العاملين:

أشار(حمود،2002) ان مشاركة العاملين مفهوماً شاملاً يشمل مشاركتهم على جميع

المستويات.

ومشاركة العاملين وفقاً لما ذكره Harper, et, al. (1991) بأنها دلالة على فاعلية العاملين

داخل المنظمة، والقدرة على تفاعلهم فكرياً ووجدانياً مع جميع أطراف المنظمة.

كما أضاف شهاب (1995) أنها قدرة المنظمة على مشاركة عاملها للمهام، والمناقشة

معهم لإيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها؛ لمحاولة الوصول إلى الحل الأفضل لها مما يؤدي إلى

زرع الثقة في نفوسهم، وخلق الولاء للمنظمة.

وأضاف Bhatti, et, al. (2007) بأن مفهوم مشاركة العاملين يتطلب من المدير القدرة

على خلق جو ملائم يحفز العاملين إلى بذل قصارا جهدهم؛ لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة،

والتوفيق بين مصلحة المنظمة وقدرات العاملين دون الإغفال عن ميولهم.

ويرى العامري وآخرون (2008) المشاركة هي دمج العاملين فكرياً ووجدانياً في أعمال

المنظمة، مما يسهم في تعزيز دافعيتهم للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وتحمل الأعمال

المناطة بهم.

ويشير Cadwallader, et, al. (2010) إلى أن مشاركة العاملين هي مساهمة العاملين في

مختلف المستويات الوظيفية بالأعمال والمهام التي يقوم بها العاملون في المستويات الاعلى.

وذكر Han, et, al. (2010) بأن مشاركة العاملين هي عملية انخراط العامل في العملية

الإدارية للمنظمة، ومساهمتهم في تنفيذ رؤية ورسالة المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها، وهو

نشاط جماعي يجمع بين جميع أطراف المنظمة. لذا يتحمل الجميع المسؤولية تجاه الأعمال

والقرارات والإجراءات التي تنبثق من المنظمة.

ويجد الباحث من التعاريف السابقة أن مشاركة العاملين مفهوماً يعني السماح لهم بالمشاركة في العمليات والأنشطة التي تحدث بالمنظمة، من خلال المشاركة بالسلطات والإجراءات الإدارية مما يجعلهم يشعرون بالمسؤولية تجاه المنظمة، وزيادة الثقة بين العاملين والمدراء، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة وعلى جميع المستويات، وهذا يجعل العاملين أكثر قدرة على توليد الأفكار الخلاقة، وعملية المشاركة تحتم على المنظمة السماع لهذه الأفكار.

المؤلف	السنة	التعريف
حمود	2002	ان مشاركة العاملين مفهوماً شاملاً يشمل مشاركتهم على جميع المستويات.
شهاب	1995	أنها تعني قدرة المنظمة على مشاركة عاملها للمهام، والمناقشة معهم لإيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها.
harbor, et, al.	1991	بأنها دلالة على فاعلية العاملين داخل المنظمة، والقدرة على تفاعلهم فكرياً ووجدانياً مع جميع أطراف المنظمة.
Bhatti, et,al.	2007	بأن مفهوم مشاركة العاملين يتطلب من المدير القدرة على خلق جو ملائم يحفز العاملين إلى بذل قصارا جهدهم؛ لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة، والتوفيق بين مصلحة المنظمة وقدرات العاملين دون الإغفال إلى ميولهم.
العامري وآخرين	2008	هي دمج العاملين فكرياً ووجدانياً في أعمال المنظمة، مما يسهم في تعزيز دافعيتهم للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وتحمل الأعمال المناطة بهم.
Cadwallader, et, al.	2010	إلى أن مشاركة العاملين هي مساهمة العاملين في مختلف المستويات الوظيفية.
Han, et, al.	2010	بأن مشاركة العاملين هي عملية انخراط العامل في العملية الإدارية للمنظمة، ومساهمتهم في تنفيذ رؤية ورسالة المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها.

2-1-3 أهمية مشاركة العاملين:

إن المنظمات تعمل بشكل أفضل إذا كان العاملون أكثر تفاعلاً، ويشعرون بالاحترام والحاجة لهم، والأخذ بآرائهم ونصائحهم. لذا، فإن المنظمة تسعى لمشاركة عاملها بالمهام والأعمال، والأخذ باقتراحاتهم لإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها. وذكر Cotton, et (1988) (al. بأن أهمية مشاركة العاملين بقدرة المنظمة على احتواء قدرات العاملين ومهاراتهم، وتعزيز المشاركة بين جميع أطراف المنظمة، وتكمن أهميتها في أن العاملين يُكون لديهم الرضى عن قرارات وأساليب المنظمة؛ لأنهم قد شاركوا بها، فضلاً عن تقبلهم للمسؤولية تجاهها. وأشار Irawanto (2007) أن المنظمة ترفع من مستوى أدائها جراء انخراط العاملين في أنشطة المنظمة وأعمالها، بالإضافة إلى مشاركتهم للمعارف والمعلومات والخبرات فيما بينهم، مما يولد الثقة المطلقة للمنظمة والانتماء لها، كما تكون المنظمة أكثر شفافية بالتعامل مع عاملها.

2-1-4 العوامل المحددة لمشاركة العاملين:

1. التزام الإدارة:

يعتبر كل فرد من أفراد المنظمة، بدءاً من المدير حتى أدنى المستويات الإدارية معنياً بالمشاركة في تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية بأقل التكاليف. ويعتبر الأفراد في ظل هذا المفهوم مورداً للإبداع والأفكار الخلاقة، ويجب استغلال خبراتهم ومعارفهم وضمن تعاونهم لتطبيق هذه الأفكار. فإن الخطوة الأولى نحو تطبيق فاعل لمشاركة العاملين تتمثل في إقناع كل فرد من أفراد المنظمة بدوره فيها. وهذه هي مسؤولية الإدارة العليا، حيث أن درجة الالتزام والحماس الحقيقيين من قبل الإدارة العليا يحددان إلى حد كبير دافعية العاملين تجاه عملية المشاركة. كما إن عمل الأفراد معاً كأعضاء الفريق الواحد يشحنهم ويجعلهم قادرين على

الخلق والإبداع وتحمل المخاطر المحسوبة في محاولة لإيجاد حلول جيدة للمشكلات القديمة، بالإضافة إلى أن مشاركة الموظفين الواسعة في حل المشكلات واتخاذ القرارات تزيد من ولائهم لها، مما يؤدي لروح معنوية أعلى، وتحسين أداء العمل وتطويره . علماً أن الإدارة في أي منظمة تعد عاملاً مهماً في تفعيل عملية مشاركة العاملين، حيث تعتبر عملية مشاركة العاملين عملية مهمة ينبغي على الإدارة العليا دعمها والالتزام بها، وإقناع وتحفيز جميع الأطراف ذات العلاقة بأهمية عملية المشاركة، وبأن هدفها تحسين الأعمال التي تقوم بها المنظمة بشكل مستمر، كما أنها بالغة الأهمية؛ لرفع كفاءة المنظمة ككل، وهذا يتطلب إجراء الإدارة بعض التغييرات في هيكلها التنظيمي، وذلك يرجح أن الإدارة يجب أن تكون مستعدة لإتباع منهجيات وأساليب تساعد على تفعيل مشاركة العاملين فيها، ودعمهم بكل الوسائل (Ramsey, et, al. 2011).

2. بناء الفريق والعمل الجماعي:

إن مفهوم فرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولون عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات"، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأننا نستخدم لفظ فريق العمل. يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل تلبية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن

أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة. أن العمل بروح الفريق يعد من الأسرار الهامة التي تؤدي إلى نجاح المنظمات، وأداء الأعمال والمهام بكفاءة وسرعة أكبر من المعتاد. لذا، تعتمد المنظمات على بناء فرق ذات كفاءة، وتأطير مفهوم العمل الجماعي لإنجاز المهام، والقدرة على تأصيلها داخل المنظمة وجعلها من الثقافة التنظيمية لها، وهنا يأتي دور المنظمة في نشر ثقافة العمل بروح الفريق، والتأكيد على أهميتها، إذ أن متطلبات الإدارة الحديثة تؤكد على تضمين العمل الجماعي، وبناء فرق كفؤة كأساس للتميز الإداري، وتحقيق الرضى الوظيفي للعاملين من خلال مشاركتهم في النهج الإداري، وهذا يتطلب التعرف إلى مهارات وكفاءات العاملين، وإكسابهم مهارات العمل الجماعي وفقاً لأساليب علمية ممنهجة، واطلاعهم على أمثلة فعلية من واقع الممارسات الإدارية، ويعد العمل الجماعي بلا شك أجدى وأنفع لتحقيق الأهداف المنشودة (Meyer, et, al. 2004).

3. التعليم والتدريب:

تستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها إذا قام كل فرد فيها بالعمل على أكفأ وجه، وحتى يمكن للعاملين القيام بذلك فهم في حاجة إلى تدريب جيد. قد يحتاج الأمر إلى تدخل العديد من الأشخاص في عملية التدريب لتحديد احتياجات المنشأة وأيضا احتياجات الفرد واختيار أو تصميم التدريب المناسب لتحقيق هذه الاحتياجات بجانب نقل وتقييم فاعلية هذا التدريب. ويعرف التدريب بشكل عام بأنه العملية المستمرة التي يتم من خلالها تزويد الموظف المتدرب بالمعلومات والمهارات اللازمة، لكي يكون قادراً على أداء مهام محددة بشكل أفضل، وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل. وللتدريب أثناء الخدمة أهمية كبيرة نظراً لما يهيئه التدريب للموظف من معارف ومهارات جديدة تتطلبها مهنته، أو من خلال تعرفه على أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها أثناء ممارسته لمهنته مما يزيد تمكناً في أداء

عمله ويساعده على تجنب الأخطاء، ليصل بذلك إلى المستوى المطلوب الذي تطمح إليه الجهة التي تسعى للرقى والتقدم.

ومن العوامل المحددة لمشاركة العاملين التعليم والتدريب، إذ يعد تدخلاً إدارياً للوصول إلى الأهداف التي تصبو إليها المنظمة. لذا، يفضل أن تسعى الإدارة إلى إعداد أفراد عاملين وفرق عمل مؤهلة من خلال التخطيط وتنظيم العمل وتوجيههم، ويشير التعليم والتدريب إلى مجموعة النشاطات والأعمال هدفها تزويد العامل بالمعارف والمهارات والخبرات التي تسهم في زيادة كفاءة أدائه في العمل، وتطوير المهارات والمعارف التي يملكها حتى يكون قادر على إتمام المهام الموكلة إليه. لذا تؤكد المنظمات على ضرورة تكثيف تدريب العاملين، وهذا يتطلب من المنظمة إعداد برامج تدريبية تساهم في إكسابهم الخبرات والمهارات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل (Ladd, et, al. 2004).

4. المكافآت والحوافز:

تعرف الحوافز بصورة عامة بأنها "مجموعة العوامل المادية والمعنوية التي تثير رغبات الأفراد وتقوم سلوكياتهم وتجذبهم لأداء الأعمال المشروعة بكفاءة وفاعلية " أو هي " الجزء المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الفرد مقابل ما يبذله من أعمال تميزه عن غيره من الأفراد أو بمعنى آخر هي عبارة عن المؤثرات الخارجية التي تدفع العامل سواء كان مديراً أو منفذاً نحو بذل جهد أكبر في عمله والحذر عن الخطأ فيه. من هذه المفاهيم يتضح بأن الحوافز تعمل على دفع العاملين للعمل وتحسين أداءهم وتحقيق مبدأ العدالة بينهم خلال مكافأة المجد ودفعه إلى المزيد من الاهتمام بالعمل والأخذ بيد المقصر وتصحيح مواقفه ومعالجة أخطائه وإعادته إلى الصواب وحث الخامل أو الكسول على بذل جهد أكبر في العمل وحرمان المخطئ المتعمد الواعي لخطئه والمصر عليه، هذا بالإضافة إلى دور الحوافز في جذب العمالة المطلوبة للعمل والمحافظة على العمالة المتاحة والعمل على استقرارها ورفع أداءها والحد من عملية الغياب

والتأخير والتباطؤ في العمل، الأمر الذي يساعد المنظمة على حل كثير من المشاكل المتعلقة بالعنصر البشري أو الحد منها أو تلافيها قبل حدوثها. ومن المعروف أن العاملين يختلف أدائهم باختلاف الدوافع وقدراتهم للعمل، ونتيجة لذلك كان لابد من إعداد نظام حوافز بشقيها المادية والمعنوية؛ لتحفيزهم على إنجاز الأعمال والمهام باعتبارها من الوسائل الإدارية المهمة التي يمكن من خلالها مكافأتهم على الأعمال التي يقومون بها، ومكافئة العامل المتميز عن غيره، وتحفيز العامل المقصر في أداء مهامه، ودفعه إلى تحسين اداءه، وهي عبارة عن عوامل خارجية تؤثر على الدافع الخارجي للعامل وتدفعه لبذل جهد أكبر في عمله سواء كان مديراً أو عاملاً بسيطاً (Rosidi,1999).

5. الفوائد المدركة:

إن الفوائد المدركة المتحققة من مشاركة العاملين هي تحسين أداء المنظمة ككل، وجعل أدائها أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، وزيادة رغبتهم للعمل بحماس أكبر، كما تسهم مشاركة العاملين في تحقيق الثقة المتبادلة بين المنظمة وبين العاملين فيها من ناحية، وبين المنظمة والمحيط التي تتعامل معه الأمر الذي يزيد من موثوقيتها في أعين الجميع، فضلاً عن أن المشاركة تنمي موقف الإدارة في المستويات الدنيا، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية تجاهها، وتجعلهم أكثر تقبلاً للقرارات التي تصدرها. وتساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة. كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة ومحيطها الذي تتعامل معه من ناحية أخرى. وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي

اشتركوا في صنعها. فضلاً عن أنها تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات (Wood, et, al.2011).

2-2 المبحث الثاني: الرضى الوظيفي

2-2-1 تمهيد:

لا شك أن الرضى الوظيفي مفهوماً إدارياً بالغ الأهمية في المنظمات باختلاف مجالاتها؛ لارتباطه المباشر بالمفاهيم الحساسة في المنظمة كالأداء والإنتاج والتصنيع وغيرها من المفاهيم. لذا، ارتبط المفهوم ارتباطاً كبيراً بالعوامل الداخلية والخارجية للمنظمة مما جعله عاملاً أساسياً لنجاحها أو فشلها، فلا شك أن هذه العوامل ترتبط بطبيعة نشاط المنظمة وأهدافها ورسالتها وطبيعة الخصائص التي يتمتع بها العاملون. فموضوع الرضى الوظيفي حاز على اهتمام العديد من الباحثين والعلماء في هذا المجال، وكيفية إعداده، وقوة تأثيره على أعمال المنظمة (حريم، 2010).

2-2-2 مفهوم الرضى الوظيفي:

وصفه Drucker (2001) بأنه مدى إدراك العاملين لأهمية الوظيفة التي يقومون بها، وبأنه شعور داخلي يعكس تقبل الفرد للمهام والأعمال التي يقوم بها في المنظمة. وهو ما أكده Fields (2002) بأنه مفهوماً شاملاً يتضمن السلوكيات الفعلية، والاتجاهات المعرفية للوظيفة، وردود الفعل تجاهها، وعده نوعاً من العواطف والشعور الذي ينمو داخل الفرد جراء العوامل المعرفية والوجدانية.

وهو من وجهة نظر الشماع وآخرين (2009) بأن الرضى الوظيفي هو قدرة المنظمة على الاهتمام بالعوامل المادية والنفسية والبيئية للعاملين التي تشعرهم بالرضى عن الوظيفة التي يقومون بها.

وأضاف الفضل (2006) بأن الرضى الوظيفي تقييم يشمل جميع ميزات الوظيفة التي يعمل بها الفرد، ومشاعره وسلوكياته وتوقعاته تجاهها. وذكر العميان (2010) هو مجموعة من المشاعر والتطلعات والمعتقدات والعواطف التي تتولد عند العاملين جراء قيامهم بوظيفة أو عمل ما. إذ يشير إلى درجة الرضى التي يوليها العاملون تجاه منظماتهم أو تجاه الوظيفة التي يقومون بها (الشرايدة، 2010).

ومن وجهة نظر Ariffin, et, al. (2010) بأن الرضى الوظيفي ما هو إلا قدرة الوظيفة التي يشغلها العامل على تحقيق النتائج والقيم الإيجابية عنها، وشعوره تجاهها بالارتياح والرضى لما يقدمه مقابل المزايا التي توفرها الوظيفة.

ويعتقد Daft (2010) بأن الرضى الوظيفي هو الاتجاهات والمعتقدات التي تتشكل عند العاملين لتأملاتهم أنشطة العمل التي يقومون بها وتوافقها مع المزايا والفوائد المدركة التي توفرها، أي أنها المشاعر والانعكاسات العاطفية للعاملين في العمل، ومشاعرهم الخاصة عن البيئة التي يعملون فيها.

وأشار Aydogdu, et.al. (2011) إلى أن الرضى الوظيفي هو الرضى الكامل عن الوظيفة التي يؤديها الفرد العامل باحتوائها على مزيج من والمسؤوليات والمهام والمزايا والمكافآت.

أما Ayranci (2011) فقد أشار إلى الرضى الوظيفي أنه يحتاج إلى فهم ما العوامل التي يجب توفرها لتشكل الرضى عند العاملين عن الوظيفة التي يقدموها بالاعتماد على السمات الشخصية والعوامل البيئية.

ويرى Baseri (2013) بأنه قدرة المنظمة على زيادة جودة الحياة للعاملين مما يعكس مدى رضاهم عن الوظيفة أو عدم رضاهم عنها، وشعورهم الإيجابي حول الأعمال التي يقومون بها، والوفاء بمتطلبات وظيفتهم.

فيما عرفه Abu Tale, et, al. (2013) بأنه إشباع لحاجات ورغبات العاملين، وما يتوقعونه من جراء الاستمرار بالوظيفة.

ويرى الباحث بأن الرضى الوظيفي عبارة عن العواطف والمشاعر التي يكنها الأفراد العاملون تجاه منظماتهم التي يعملون بها، وهي حالة من الرضى والقبول تجاه الوظيفة أو الأعمال التي يقومون بها تساعدهم بتقبل العمل والاستقرار فيه حيث أشار العديد من الباحثين حول الرضى الوظيفي أنه الأساس الذي تعتمد إليه المنظمة في تحقيق التفوق على غيرها من المنظمات الأخرى.

المؤلف	السنة	التعريف
Drucker	2001	بأنه مدى إدراك العاملين لأهمية الوظيفة التي يقومون بها، وبأنها شعور داخلي يعكس تقبل الفرد للمهام والأعمال التي يقوم بها في المنظمة.
الفضل	2006	هو تقييم يشمل جميع ميزات الوظيفة التي يعمل بها الفرد، ومشاعره وسلوكياته وتوقعاته تجاهها.
الشماع وآخرين	2009	هو قدرة المنظمة على الاهتمام بالعوامل المادية والنفسية والبيئية للعاملين التي تشعرهم بالرضى عن الوظيفة التي يقومون بها.
العميان	2010	هو مجموعة من المشاعر والتطلعات والمعتقدات والعواطف التي تتولد عند العاملين جراء قيامهم بوظيفة أو عمل ما.
Ariffin, et, al.	2010	هو قدرة الوظيفة التي يشغلها العامل على تحقيق النتائج والقيم الإيجابية عنها، وشعوره تجاهها بالارتياح والرضى لما يقدمه مقابل المزايا التي توفرها الوظيفة .
Ayranci	2011	أنه يحتاج إلى فهم ما العوامل التي يجب توفرها لتشكل الرضى عند العاملين من الوظيفة التي يقدموها بالاعتماد على السمات الشخصية والعوامل البيئية.
Aydogdu ,et, al.	2011	هو الرضى الكامل عن الوظيفة التي يؤديها الفرد العامل باحتوائها على مزيج من المسؤوليات والمهام والمزايا والمكافآت.
Baseri	2013	بأنه قدرة المنظمة على زيادة جودة الحياة للعاملين مما يعكس مدى رضاهم عن الوظيفة أو عدم رضاهم عنها، وشعورهم الإيجابي حول الأعمال التي يقومون بها، والوفاء بمتطلبات وظيفتهم.
Abu Tale, et ,al.	2013	بأنه إشباع لحاجات ورغبات العاملين، وما يتوقعونه من جراء الاستمرار بالوظيفة.

2-3 أهمية الرضى الوظيفي:

تعد أهمية الرضى الوظيفي من أهمية تأثيره على الأنشطة والأعمال التي يقوم بها العاملون، أو تأثيره على نجاح أو فشل المنظمة ككل، وإيجاد الفرص؛ لتحقيق أعلى مستوى من الأداء، والرضى الوظيفي، لارتباطه المباشر بالأداء الفعلي في المنظمة، وأشار (Born, 2013) et, al. إلى أنه من المهم للمنظمة أن تعرف الهدف من الأداء الوظيفي، إذ تعتمد أهميته على الشعور الإيجابي للمهام الواجب عملها، واتجاه الوظيفة التي يقوم بها العاملون.

وذكر (Colakoglu, et, al. 2010) بأن للرضى أهمية بالغة، لذا تسعى المنظمة إلى قياس الرضى الوظيفي باستمرار؛ لمعرفة اتجاهات ومشاعر العاملين، وسلوكياتهم تجاه العمل، وأيضاً معرفة جوانب القصور ومحاولة تعديلها، كما يتم أيضاً التعرف إلى المشاكل التي يوليها العاملون اهتماماً بها؛ لوضع الحلول الملائمة لذلك، فالرضى الوظيفي ذا أهمية ليس للموظفين فقط، بل للمنظمة بالكامل؛ لأنه يسهم في تقليل دوران العمل، وزيادة الإنتاج. لذا، تسعى المنظمات لتأكيد أهمية هذا المفهوم لما يسهم في زيادة ولاء العاملين لها، ويسهم في تحسين مستوى رغبة العاملين في مشاركة ما يمتلكون من المعارف والخبرات والمهارات، والذي بدوره يؤدي إلى أداء يتفوق عن المنافسين في ذات الصناعة (Daft, 2013).

2-4 خصائص الرضى الوظيفي:

1. تعدد مفاهيم طرق القياس:

أشار العديد من الباحثين في مفهوم الرضى الوظيفي إلى أن هناك عدة تعاريف حول هذا المفهوم؛ لاختلاف وجهات النظر بينهم التي تختلف باختلاف مداخلهم وتطلعاتهم التي يقفون عليها إلا أنهم اجتمعوا على أن الرضى الوظيفي من المفاهيم التي تركز على الشعور الداخلي للعاملين تجاه الوظيفة أو الأعمال التي يقومون بها (Kautonen, et, al. 2012).

2. النظر إلى الرضى الوظيفي على أنه موضوع فردي:

إن العوامل التي تحد من الرضى الوظيفي هي تعميم الرضى على جميع العاملين دون النظر إلى اختلافاتهم وتنوعهم إلا أن المنظمات التي تجعل من الرضى الوظيفي أساساً لها في أعمالها تنظر إليه على أنه عملية فردية تختلف باختلاف وتنوع العاملين فيها، فالعوامل التي تشكل رضا عند عامل معين قد لا تشكل عامل رضا عند غيره (Luthans,2011).

3. الرضى الوظيفي يتعلق بالعديد من العوامل المتداخلة لسلوك الفرد:

إن العوامل العديدة المتداخلة والمتباينة في سلوك الفرد وأنماطه تتباين من موقف لآخر ومن وجهة نظر فرد لآخر، لذا تظهر النتائج مختلفة للدراسات التي يقوم بها الباحثين باختلاف الظروف التي تحكم سلوك الأفراد، كما أن هذه العوامل تحدد السلوك لهم (Azeem,2010).

4. الرضى الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يعد الرضى الوظيفي حالة من القناعة والقبول الناتجة عن رضا العاملين عن وظائفهم والأنشطة التي يقومون بها، ومع البيئة المحيطة بالعمل، وقدرة المنظمة على إشباع حاجاتهم ورغباتهم، مما يؤدي إلى الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة والثقة بها، وصدق الولاء والانتماء لها مما يسهم في تحقيق الأهداف للمنظمة (Salyers, et, al. 2013).

5. للرضا الوظيفي ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

يعد الرضى الوظيفي الناتج النهائي من الخبرات والمهارات المرتبطة بالعمل، ومدى توافق هذا العمل مع الاحتياجات الشخصية للعاملين، ومدى تقديرهم للعمل وإرادتهم في تعزيز العمل، وهذا يعتمد مباشرة على النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة في سبيل الوصول إلى هذه الغايات (Sirca, et, al., 2012).

6. رضا الفرد عن عامل معين ليس دليلاً على رضاه عن العوامل الأخرى:

لا شك إن رضا الفرد عن عامل معين ليس بالضرورة أنه راضي عن العوامل الأخرى، وأن رضا فرد لا يعد مقياساً لرضا الجميع؛ لاختلاف الحاجات والتوقعات من فرد وآخر (Tyilana, 2005).

ويرى الباحث أن الرضى الوظيفي يشمل مجموعة من العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يُمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق. ويتفق مع الباحثين الذين عرفوا الرضى الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضى الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج. بالإضافة إلى أنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازه والاعتراف والتقدير.

2-3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

قام الباحث بإجراء مسح للدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة، وتمت الاستفادة من

بعض الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة ومن هذه الدراسات ما يلي:

2-3-1 الدراسات العربية:

سماني وآخرون (2017)، أثر الرضى الوظيفي لتحقيق جودة الخدمات وتنافسية الشركات السياحية المصرية.

هدفت هذه الدراسة إلى القدرة على توفير وإدارة الموارد البشرية المتميزة التي تستطيع تعظيم الاستفادة من هذه الموارد. وتؤكد الدراسة أن الموارد البشرية أحد أهم المصادر التي تحقق الميزة التنافسية في الشركات، والاهتمام برضا العاملين، ودراسة العلاقة بين الرضى الوظيفي والأداء وانعكاساته على إنتاجية العاملين في شركات السياحة وبيان أثر الرضى الوظيفي ودوره في تحقيق جودة الخدمة في الشركات السياحية المصرية وكيفية استغلال الموارد البشرية وتدعيمها من أجل الوصول إلى أداء فعال وتحقيق ميزة تنافسية. وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتضمن هذا المنهج نوعين من التحليل هما التحليل الكيفي للبيانات المتحصل عليها من مصادرها الثانوية، والتحليل الكمي للبيانات المتحصل عليها من مصادرها الأولية، ثم الربط بين نتائج التحليلين. وقد تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من الموظفين والعاملين في شركات السياحة المصرية المتواجدة بالقاهرة، حيث تضم محافظة القاهرة أكبر عدد من شركات السياحة بكل فئاتها وتم تحديد حجم العينة بعدد (50) شركة سياحية في القاهرة الكبرى من إجمالي (1100) شركة سياحية في القاهرة حيث تم قياس أثر عوامل الرضى الوظيفي بها علي تحقيق جودة الخدمات والتنافسية لهذه الشركات وقد اشتملت

نتائج الدراسة على التأكيد على الرضى الوظيفي وأهميته وتأثير الحوافز في تحقيق الرضى الوظيفي وجودة الخدمات السياحية وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية لشركات السياحة المصرية وأليات بناء الميزة التنافسية في شركات السياحة ، بالإضافة إلى مفهوم الإبداع وعلاقته بالتنافسية، وأن الموارد البشرية من أهم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية وأن جودة المنتج والخدمة تساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة من وجهة نظر العملاء وأيضا من خلال قدرتها على تحقيق رضا العميل.

بيلايد (2016)، الرضى الوظيفي وعلاقته بالأجر والترقية وظروف العمل المادية.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين بعض المتغيرات وهي الأجر، وفرص الترقية، والظروف المادية للعمل، ومستوى الرضى الوظيفي للعاملين بشركة الخليج العربي للنفط بليبيا، والتحقق من وجود فروق نوعية في مستوى الرضى الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية - الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الدخل الشهري، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإبراز المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث استخدمت الإستبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة لتحليلها وللحصول على النتائج. وخلصت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يتعلق بالعلاقة بين الرضى الوظيفي والمتغيرات -الأجر، فرص الترقية، ظروف العمل المادية- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرضى الوظيفي وكل من المتغيرات -فرص الترقية، الأجر، ظروف العمل، إضافة إلى ذلك وفيما يتعلق بالفروق النوعية في مستوى الرضى الوظيفي تعزى للعوامل الديموغرافية -الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الدخل الشهري، وتبين إلى وجود فروق نوعية في مستوى الرضى.

البوسعيدي (2008)، مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عُمان.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (328) موظفًا بنسبة 25% من أصل مجموع مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (1309) فردًا. وتوصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها: إن تصورات المبحوثين لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية كان مرتفعًا، وكذلك جاءت تصورات المبحوثين لمستوى الالتزام التنظيمي مرتفعة، ويوجد أثر مهم وذو دلالة إحصائية لأبعاد مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى المشاركة، في اتخاذ القرارات الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمسمى الوظيفي.

العجيلي(2018)

قياس تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرارات على الأداء الوظيفي

Measuring the Impact of Employee Involvement in Decision-Making and Job Performance

يعتبر الأداء الوظيفي احد الركائز المهمة في الجانب الوظيفي كونه يساهم في عملية نجاح المنظمة من خلال انعكاساته وتأثيره فيها وتسعى جميع المنظمات في للاهتمام بالأداء الوظيفي ومحاولة في رفع مستوى اداء العاملين من خلال مجموعة من العوامل التي تؤثر به بشكل مباشر او غير مباشر ، تناول الباحث إلى مدى مساهمة العاملين في عملية صنع القرارات و تأثير ذلك في اداء العاملين كون ان عملية مشاركة العاملين في صنع القرارات

تؤدي إلى شعور العاملين بالاهتمام والشعور بالحافز المعنوي الكبير وبالتالي سينعكس ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين وعلية تم قياس العلاقة بين مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات والأداء الوظيفي من خلال العينة التي بلغت (65) من العاملين في دائرة البعثات والعلاقات الثقافية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق. وجمعت البيانات من خلال اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لذلك، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) إصدار (23) وبينت النتائج ان هنالك علاقة قوية ذات دلالة احصائية بين مشاركة في صنع القرارات والأداء الوظيفي. كذلك هنالك تأثير ذات دلالة احصائية حيث ان المشاركة في صنع القرارات تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

2-3-2 الدراسات الأجنبية:

Darwish (2017), Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes Toward Organizational Change: A Study in the Local Government.

الالتزام التنظيمي والرضى الوظيفي والمواقف تجاه التغيير التنظيمي: دراسة في الحكومة

المحلية.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين الرضى الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والمواقف تجاه التغيير التنظيمي وأبعادها. وتم جمع البيانات عن متغيرات الدراسة ومن ثم تصنيفها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، وأشارت النتائج إلى أن الموظفين في الأقسام التي يتم التحقيق فيها راضون للغاية عن الإشراف وعن فرق العمل، في حين أنهم راضون قليلاً عن ظروف العمل والأمن الوظيفي، لكنهم يشعرون برضا منخفض عن الأجر وجوانب الترقية في الوظيفة. وأظهرت النتائج كذلك أن الموظفين في الأقسام التي يتم التحقيق فيها يظلون مع إدارتهم الحالية إما لأنهم يريدون ذلك، أو لأنهم مضطرون للقيام بذلك، ولكن لا لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم القيام بذلك.

Anitha (2014), Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance.

محددات مشاركة الموظفين وتأثيرها على أداء الموظفين.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المحددات الرئيسية لمشاركة الموظفين وآلية التنبؤ بها. وبيان تأثير مشاركة الموظف على أداء الموظف. وأجريت الدراسة لبيان تأثير العلاقات في المنظمة، تم وضع استبيان للمسح واستخدمت عينات عشوائية بسيطة لاختيار الموظفين من المستويات الإدارية المتوسطة والعليا من المنظمات الصغيرة ووزعت 700 استبيان وتم جمع 383 استبانة صحيحة. وتم استخدام نموذج الانحدار والمعادلة الهيكلية للتنبؤ وتقدير العلاقات. والتحقق منه باستخدام بيانات تجريبية، وخلصت النتائج إلى أن جميع العوامل المحددة كانت تنبئ بمشاركة الموظفين وكانت المتغيرات التي لها تأثير كبير هي بيئة العمل وعلاقات الفريق وزملاء العمل، وكان لمشاركة الموظف تأثير كبير على أداء الكلي للمنظمة.

Parvin (2011), Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector.

العوامل المؤثرة على الرضى الوظيفي للموظف في القطاع الصيدلي.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الرضى الوظيفي للموظفين في شركات الأدوية المختلفة. ويركز على الأهمية المحورية لعوامل الرضى الوظيفي وتأثيراتها على الرضى الوظيفي العام للموظفين. كما تبحث أيضًا في تأثيرات نوع المستحضرات الصيدلانية، وخبرة العمل، والعمر، والاختلافات بين الجنسين على المواقف تجاه الرضى الوظيفي. وتم استخدام أسلوب الوصفي التحليلي بعينة 70 صيدلية. يتم اختيار شركات الأدوية للبحث لأنها تخضع حاليًا للتوسع المستمر، من أجل اكتساب ميزة تنافسية والتكيف مع البيئة المتغيرة الدراماتيكية، من المهم بالنسبة لهم تحقيق كفاءة الإدارة من خلال زيادة رضا الموظفين في المنظمة. ومن هنا تم إجراء هذا الدراسة بشكل أساسي للتحقيق في أهمية العوامل مثل ظروف العمل، والأجور والترقية،

والأمن الوظيفي، والإنصاف، والعلاقة مع زملاء العمل والمشرفين في التأثير على الرضى الوظيفي. تقدم هذه الدراسة تشخيصاً شاملاً لمؤثرات الرضى الوظيفي للأعمال الصيدلانية، وهي العوامل التي تسبب عدم الرضى واقتراحات لتحسينها وأظهرت النتيجة أن الراتب، والكفاءة في العمل، والإشراف، والعلاقة بين العاملين هي أهم العوامل التي تسهم في الرضى الوظيفي، وبيّنت الدراسة أن طبيعة العمل التجاري وثقافة العمل ومستوى الرضى الوظيفي تسهم في تغيير شركات الأدوية، ويحدد القضايا الهامة للرضا الوظيفي في الشركات.

Pun et al. (2001), Determinants of Employee Involvement Practices in Manufacturing Enterprises.

محددات مشاركة الموظف في المؤسسات الصناعية.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان المواجهة في البيئة الديناميكية والتنافسية، حيث بينت على أن نجاحات الشركات تعتمد على التصنيع بشكل كبير، واستخدام القدرة الكاملة للقوى العاملة لتوليد طرق جديدة للعمل واتخاذ القرارات ذات الصلة وفي الوقت المناسب، وتبين محددات مشاركة الموظف (EI) ، وتناقش توظيف ممارسات الذكاء العاطفي وآثاره على الأداء التنظيمي للمؤسسات الصناعية مع إشارة خاصة لقطاعات الصناعة الإلكترونية والبلاستيكية في هونج كونج. من خلال دمج النتائج التجريبية للدراسة الحديثة، يتم تقديم ملخص تحليلي للآراء الإدارية حول العوامل الحرجة والعوامل الفرعية وفوائد اعتماد مشاركة العاملين، وتم وضع إطار قرار عام من أجل تطبيق EI باستخدام تقنية التحليل الهرمي. ووجدت الدراسة أن التزام الإدارة، والمكافآت، والتحفيز كان من العوامل الأكثر أهمية ؛ كانت مهمة الشركة الواضحة والتحسين المستمر والمكافآت الخارجية والمكافآت الذاتية هي العوامل الفرعية المهيمنة في تبني مشاركة العاملين يمكن أن تؤدي ممارسات المشاركة الفعالة إلى تحقيق رضا الموظفين الممكن تحقيقه وتحسين الجودة وتحسين الإنتاجية في المؤسسات الصناعية.

2-4 التعقيب على الدراسات السابقة

ومن خلال الاستعراض السابق للدراسات، لاحظ الباحث الأهمية البالغة لمناقشة أثر مشاركة العاملين في المنظمات، ووجود محددات لها تعيق عملية المشاركة، ووجود أسباب للرضا الوظيفي في المنظمات، والتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى ذلك كما هو موجود في دراسة (بيلايد، 2016؛ سماني، 2017؛ Darwish, 2017) حيث تناولت هذه الدراسات موضوع الرضى الوظيفي، أما بدراسة (البوسعيدي، 2001; 2008; Pun; 2011; Parvin, 2014; Anitha, 2014; Chin & Gill, 2001) فقد تناولت هذه الدراسات موضوع مشاركة العاملين، حيث تم مناقشة الاتجاهات والمحددات لمشاركة العاملين، وفي حين ركزت بعض الدراسات على معرفة الأسباب المختلفة التي ترفع من مستوى الرضى لديهم.

2-5 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تم الاستفادة من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والتي تعمل على إضافة أبعاد مهمة في وضع تصور عام للدراسة، والتحديد الدقيق لمشكلة الدراسة وأهدافها، أما في هذه الدراسة تم التطرق مباشرة إلى دراسة المفاهيم الخاصة بالعوامل المحددة لمشاركة العاملين، وبيان أهمية هذه العوامل على الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية في الأردن والمحافظة على استمراريته ورفع مستوى إنتاجيتها، وصياغة التساؤلات التي أثارها الباحث في الدراسة. حيث تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها اختارت العوامل المحددة لمشاركة العاملون وهي (التزام الإدارة، وبناء الفريق والعمل الجماعي، والتعليم والتدريب، والمكافآت والحوافز، والفوائد المدركة) كعوامل مدروسة في مدينة الحسن الصناعية، وحسب علم الباحث بأنها الدراسة الأولى التي تستهدف العاملون في مدينة الحسن الصناعية في الأردن.

2-6 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1- **حدود الدراسة المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على الشركات في مدينة الحسن الصناعية في الأردن.

2- **حدود الدراسة البشرية:** تم دراسة آراء عينة من العاملين في مدينة الحسن الصناعية في الاردن كونهم يشكلون فريق عمل قادر على التعاطي مع متغيرات الدراسة.

3- **حدود الدراسة الزمانية:** تم إجراء الدراسة الحالية خلال (2018/2019).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1-3 تمهيد:

في هذا الفصل تم وصف الطريقة والإجراءات التي تم استخدامها في هذه الدراسة، حيث مرت منهجية الدراسة بعدة خطوات متسلسلة، أولاً: تمة مراجعة مشكلة الدراسة، وثانياً: المراجعة والاطلاع على الدراسات السابقة، وثالثاً: استخدام الأساليب الإحصائية للعينه، والقيام بمعالجتها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، إضافة الى مناقشة الأسئلة الخاصة بالدراسة وفرضياتها، وصولاً إلى النتائج والتوصيات.

2-3 مصادر جمع البيانات:

تطلبت هذه الدراسة من الباحث الرجوع إلى نوعين من مصادر المعلومات هما مصادر ثانوية ومصادر أولية، وكما يلي:

1. **المصادر الثانوية:** استعان الباحث بالأدبيات والدراسات السابقة، والاطلاع على الكتب والمراجع ذات الصلة بالعوامل المحددة لمشاركة العاملين والرضى الوظيفي، والأخذ بعين الاعتبار المواد العلمية والتقارير ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، والمعلومات المتوفرة على مختلف المواقع الإلكترونية المعتمدة.
2. **المصادر الأولية:** لقد استخدم الباحث البيانات والمعلومات المتوفرة له لإعداد الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة، وأنها غطت كافة الجوانب المتعلقة بها، والتي بُنيت عليها

الفرضيات، التي تم تناولها في الإطار النظري، والمعلومات التي حصل عليها الباحث من توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.

3-3 أداة الدراسة:

أداة الدراسة تكونت من ثلاثة أجزاء رئيسية، وهي كالتالي:

الجزء الأول: تمثل بالمتغيرات الديموغرافية المتمثلة بـ(الجنس، والعمر بالسنوات، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: تكون من المتغير المستقل والمتمثل بالعوامل المحددة لمشاركة العاملين (التزام الإدارة، بناء الفريق والعمل الجماعي، والتعليم والتدريب، المكافآت والحوافز، الفوائد المدركة).

العوامل المحددة لمشاركة العاملين	التزام الإدارة	بناء الفريق والعمل الجماعي	التعليم والتدريب	المكافآت والحوافز	الفوائد المدركة
عدد الفقرات	6	6	5	5	5

الجزء الثالث: تكون من المتغير التابع والمتمثل بالرضى الوظيفي.

الرضى الوظيفي	
عدد الفقرات	15

3-4 منهجية الدراسة:

هذه الدراسة تعتبر من الدراسات الوصفية، وتعد في ذات الوقت من الدراسات التحليلية تهدف إلى التعرف على العوامل المحددة لمشاركة العاملين واثره في الرضى الوظيفي: دراسة عملية في مدينة الحسن الصناعية في الأردن؛ لعمل وصف شامل للبيانات والمعلومات المستخدمة في هذه الدراسة، وتحويلها من نوعية إلى كمية قابلة للقياس، إذ تم إجراء هذه

الدراسة في مدينة الحسن الصناعية في الأردن، ولذلك فإن هذه الدراسة تعتبر دراسة ميدانية
جاءت المعلومات التي حصل عليها الباحث في مدينة الحسن الصناعية في الأردن.

3-5 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملون في مدينة الحسن الصناعية في الأردن، إذ يبلغ عدد
الشركات (154) شركة، وقد تم ارفاق ملحق (3) بأسماء الشركات التي اخذت منها عينة الدراسة
في الملاحق، حيث تم توزيع (420) استبانة على عينة من العاملين، تم استرجاع (391) استبانة
بنسبة بلغت (93 %) من عينة الدراسة، وتم استبعاد (7) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل من
الاستبانات الموزعة، حيث بلغ العدد النهائي الذي تم تحليله (384) استبانة، ويوضح الجدول رقم
(1) توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

الجدول (1): توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	226	58.85
	انثى	158	41.15
	المجموع	384	100
العمر	أقل من 30 سنة	192	50.00
	30 سنة - أقل من 40 سنة	95	24.74
	40 سنة - أقل من 50 سنة	70	18.23
	50 سنة فأكثر	27	7.03
	المجموع	384	100
المؤهل العلمي	ثانوية عامة أو اقل	50	13.02
	دبلوم كلية مجتمع	92	23.96
	بكالوريوس	144	37.50
	دراسات عليا	98	25.52
	المجموع	384	100
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	123	32.03
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	119	30.99
	10 سنوات - أقل من 15 سنة	63	16.41
	15 سنة فأكثر .	79	20.57
	المجموع	384	100

يظهر من الجدول رقم (1) ما يلي:

- بالنظر لمتغير الجنس، نلاحظ أن العاملين في مدينة الحسن الصناعية في الأردن الذين جنسهم (الذكور) هم الأعلى تكراراً والذي بلغ (226) بنسبة مئوية (58.85%)، بينما الذين جنسهم (الاناث) هم الأقل تكراراً والذي بلغ (158) بنسبة مئوية (41.15%).

- وبالنظر لمتغير العمر، نلاحظ أن العاملين في مدينة الحسن الصناعية في الأردن الذين عُمرهم (أقل من 30 سنة) هم الأعلى تكراراً والذي بلغ (192) بنسبة مئوية (50.00%)، بينما الذين عُمرهم (50 سنة فأكثر) هم الأقل تكراراً والذي بلغ (27) بنسبة مئوية (7.40%).

- وبالنظر لمتغير المؤهل العلمي، نلاحظ أن العاملين في مدينة الحسن الصناعية في الأردن الحاصلين على شهادة البكالوريوس هم الأعلى تكراراً والذي بلغ (144) بنسبة مئوية (37.50%)، بينما الحاصلين على ثانوية عامة أو أقل هم الأقل تكراراً والذي بلغ (50) بنسبة مئوية (13.02%).

- ولمتغير سنوات الخبرة، نلاحظ أن العاملين في مدينة الحسن الصناعية في الأردن الذين تتراوح خبرتهم من (أقل من 5 سنوات) سنوات هم الأعلى تكراراً والذي بلغ (123) بنسبة مئوية (32.03%)، بينما الذين خبرتهم (10 سنوات - أقل من 15 سنة) هم الأقل تكراراً والذي بلغ (63) بنسبة مئوية (16.41%).

3-6 تصحيح المقياس:

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (42) فقرة، حيث استخدم الباحث مقياس لكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، وتم إعطاء عالية جدا (5)، عالية (4)،

متوسطة(3)، قليلة (2)، قليلة جدا (1)، وذلك بوضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تعكس درجة موافقتهم، كما تم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية كالتالي:

اقل من	2.33	منخفضة
من	2.33 الى اقل 3.67	متوسطة
اكبر او يساوي 3.67		مرتفعة

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)
عدد المستويات المطلوبة (3)

$$\frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

7-3 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

1. صدق الأداة:

ويعني صدق الأداة قدرة أداة الدراسة على قياس الغرض الذي تم تصميم أداة الدراسة من أجله؛ للتأكد من صحتها وصلاحياتها لتغطية الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، وسلامة صياغتها وانها سهلة ومفهومة لكل من يستخدمها، ومن خلال عرضها على (12) محكم، بهدف التأكد من الدقة والوضوح اللغوي لفقرات الاستبانة، كما هو موضح في ملحق (1).

2. ثبات الأداة

عملية تستخدم لمعرفة ثبات الأداة وإمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة باستخدام أداة الدراسة نفسها على الأفراد أنفسهم في ظل ظرف وأحد ولاختبار ثبات الاداة وإمكانية الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم استخدام

مقياس الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لقياس درجة المصدقية لإجابات مجتمع الدراسة على أسئلة الاستبانة.

ويمكن تفسير ألفا على أنها معامل الثبات الداخلي بين اجابات أفراد عينة الدراسة. ولذا، فإن قيمتها تتراوح بين (صفر-1) وأن القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس هي 60% فأكثر (Sekaran, 2003). وقد أظهرت نتائج احتساب هذا المعامل أن ثبات الفقرات كان مقبولاً، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على الاستبانة في اختبار الفرضيات، كما يوضح ذلك الجدول التالي:

الجدول (2): معاملات كرونباخ ألفا الخاصة بمجالات الدراسة والأداة ككل

ت	المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1.	التزام الإدارة	6	0.732
2.	بناء الفريق والعمل الجماعي	6	0.841
3.	التعليم والتدريب	5	0.943
4.	المكافآت والحوافز	5	0.753
5.	الفوائد المدركة	5	0.785
6.	العوامل المحددة لمشاركة العاملين ككل	27	0.841
7.	الرضى الوظيفي ككل	15	0.864

- يظهر من الجدول (2) أن معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد "العوامل المحددة لمشاركة العاملين" تراوحت بين (0.732-0.943) كان أعلاها لمجال "التعليم والتدريب"، وأدناها لمجال "التزام الإدارة"، وبلغ معامل كرونباخ ألفا للعوامل المحددة لمشاركة العاملين ككل بلغ (0.841)؛ ويعتبر مرتفع ومقبول لأغراض الدراسة، حيث يعتبر معامل الثبات (كرونباخ ألفا) مقبول إذا زاد عن (0,60).

- كما تبين بلغ معامل كرونباخ ألفا للرضى الوظيفي ككل (0.864)؛ ويعتبر مرتفع ومقبول لأغراض الدراسة، حيث يعتبر معامل الثبات (كرونباخ ألفا) مقبول إذا زاد عن (0,60).

3-8 أساليب تحليل البيانات بطريقة المعالجات الإحصائية:

نظراً لأن الأسلوب الملائم في التحليل يعتمد بشكل رئيسي على نوع البيانات المراد تحليلها، فقد تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية وباستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Statistical Package for Social Sciences)، وذلك من أجل توظيف البيانات التي تم الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وفي ضوء طبيعة متغيرات الدراسة وأساليب القياس وأغراض التحليل فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: اختبار درجة المصادقية والثبات لبيانات أداة الدراسة: والتي تم توضيحها عند الحديث عن أداة الدراسة.

1. مقاييس النزعة المركزية:

.الوسط الحسابي

2. مقاييس التشتت

.الانحراف المعياري

.الانحدار المتعدد

.تحليل التباين الرباعي (4_way_Anova)

الفصل الرابع

عرض النتائج

4-1 تمهيد:

يتضمن هذا الفصل نتائج الدراسة التي هدفت إلى التعرف إلى أثر العوامل المحددة لمشاركة العاملين واثره في الرضى الوظيفي: دراسة عملية في مدينة الحسن الصناعية في الأردن، وسيتم عرض النتائج بالاعتماد على فرضيات الدراسة.

4-2 عرض نتائج أسئلة الدراسة:

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بأبعاد مجال "العوامل المحددة لمشاركة العاملين":

وللإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات أبعاد مجال العوامل المحددة لمشاركة العاملين"، جدول (3) يوضح ذلك:

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لمجالات "العوامل المحددة لمشاركة العاملين والعوامل المحددة لمشاركة العاملين ككل (ن = 384)"

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
مرتفعة	2	0.67	4.06	التزام الإدارة	1
متوسطة	5	0.69	3.59	بناء الفريق والعمل الجماعي	2
مرتفعة	1	0.49	4.09	التعليم والتدريب	3
مرتفعة	3	0.95	3.91	المكافآت والحوافز	4
مرتفعة	4	0.55	3.71	الفوائد المدركة	5
مرتفعة	-	-	3.87	العوامل المحددة لمشاركة العاملين ككل	

يظهر من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لمجالات "العوامل المحددة لمشاركة

العاملين" تراوحت بين (3.59-4.09)، كان أعلاها للمجال الأول " التعليم والتدريب " بمتوسط

حسابي بلغ (4.09) بدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة المجال الثاني " بناء الفريق والعمل

الجماعي" بمتوسط حسابي بلغ (3.59) بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للعوامل المحددة لمشاركة العاملين ككل (3.87) بدرجة مرتفعة.

المجال الأول: التزام الإدارة

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال "التزام الإدارة" والمجال ككل (ن=384)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1.	تدعم إدارة الشركة مشاركة العاملين في سياساتها.	4.22	1.00	1	مرتفعة
2.	تنتهج إدارة الشركة استراتيجيات متعددة للقضاء على المعوقات التي تواجه مشاركة العاملين.	4.11	1.01	3	مرتفعة
3.	تعمل إدارة الشركة على وضع معايير واضحة ومعلنة للجميع تتفق مع آراء واقتراحات العاملين.	4.18	1.04	2	مرتفعة
4.	تجعل الإدارة من العاملين متفاعلين مع الشركة بأكملها، والتركيز على أنشطتها ووظائفها.	3.85	1.06	6	مرتفعة
5.	تتعاون الإدارة العليا مع باقي المستويات الإدارية في الشركة من أجل تحفيز مشاركة العاملين.	3.90	1.04	5	مرتفعة
6.	تؤمن الإدارة بأهمية استثمار الطاقات الفكرية والإبداعية للعاملين.	4.10	0.91	4	مرتفعة
	"التزام الإدارة" ككل	4.06	-	-	مرتفعة

يظهر من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال "التزام الإدارة" تراوحت بين (3.85-4.22)، كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على "تدعم إدارة الشركة مشاركة العاملين في سياساتها." بمتوسط حسابي (4.22) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تجعل الإدارة من العاملين متفاعلين مع الشركة بأكملها، والتركيز على أنشطتها ووظائفها." بمتوسط حسابي (3.85) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال "التزام الإدارة" ككل (4.06) وبدرجة مرتفعة.

المجال الثاني: بناء الفريق والعمل الجماعي

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال " بناء الفريق والعمل

الجماعي" والمجال ككل (ن = 384)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1.	تعمل إدارة الشركة على بناء فريق عمل يخدم رسالتها وأهدافها.	3.23	1.30	5	متوسطة
2.	يعتمد أعضاء فريق العمل على بعضهم في حل المشكلات.	3.12	1.31	6	متوسطة
3.	يمتلك أعضاء الفريق القدرة في تحمل المسؤولية لتفعيل أداء المهام.	3.34	1.25	4	متوسطة
4.	يهتم أعضاء الفريق بمشاركتهم في تطوير طرق ووسائل كيفية تحقيق الاهداف.	3.73	1.06	3	مرتفعة
5.	يتم اختيار اعضاء الفريق بشكل دقيق لإنجاز المهام المطلوبة.	4.14	0.96	1	مرتفعة
6.	يتمتع أعضاء الفريق بحرية التعبير عن الآراء والأفكار الداعمة للنجاح.	3.96	1.17	2	مرتفعة
	" بناء الفريق والعمل الجماعي" ككل	3.59	-	-	متوسطة

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال " بناء الفريق والعمل

الجماعي" تراوحت بين (3.12-4.14)، كان أعلاها للفقرة رقم (5) والتي تنص على " يتم

اختيار اعضاء الفريق بشكل دقيق لإنجاز المهام المطلوبة." بمتوسط حسابي (4.14) وبدرجة

مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يعتمد أعضاء فريق العمل على

بعضهم في حل المشكلات." بمتوسط حسابي (3.12) وبدرجة متوسطة ، وبلغ المتوسط الحسابي

للمجال " بناء الفريق والعمل الجماعي" ككل (3.59) وبدرجة متوسطة.

المجال الثالث: التعليم والتدريب

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال " التعليم والتدريب " والمجال

ككل (ن = 384)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1.	تهتم إدارة الشركة بتقديم برامج تدريبية تهدف لتحسين قدرات العاملين بشكل مستمر.	4.05	0.75	3	مرتفعة
2.	تسعى إدارة الشركة إلى تحسين مستوى المعرفة لدى العاملين من خلال طرح برامج تدريبية وتعليمية .	4.03	0.94	4	مرتفعة
3.	توفر إدارة الشركة برامج تدريبية لرفع مستوى قدرات العاملين للقيام بمهام جديدة.	4.36	0.77	2	مرتفعة
4.	تشاركنا إدارة الشركة في تحديد البرامج التدريبية التي تساعد في انجاز المهام بكفائه.	4.53	0.77	1	مرتفعة
5.	اشعر بان التدريب الذي اتلقاه يحفزني إلى أفضل انجاز للعمل.	3.48	1.17	5	متوسطة
	" التعليم والتدريب " ككل	4.09	-	-	مرتفعة

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال " التعليم والتدريب "

تراوحت بين (3.48-4.53)، كان أعلاها للفقرة رقم (4) والتي تنص على " تشاركنا إدارة

الشركة في تحديد البرامج التدريبية التي تساعد في انجاز المهام بكفاءة. " بمتوسط حسابي

(4.53) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) والتي تنص على " اشعر بان

التدريب الذي اتلقاه يحفزني إلى أفضل انجاز للعمل. " بمتوسط حسابي (3.48) وبدرجة

متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال " التعليم والتدريب " ككل (4.09) وبدرجة مرتفعة.

المجال الرابع: المكافآت والحوافز

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال " المكافآت والحوافز "
والمجال ككل (ن = 384)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1.	تقدم إدارة الشركة مكافآت مالياً تحفز العاملين على إنجاز العمل بكفاءة.	3.84	1.08	3	مرتفعة
2.	تتم الترقيات في الشركة بصورة عادلة وفق أسس علمية مدروسة.	4.10	1.25	1	مرتفعة
3.	توفر إدارة الشركة نظاماً للعلاوات الدورية لتكفل إنجاز الأعمال بشكل جيد.	3.80	1.35	4	مرتفعة
4.	تحسن إدارة الشركة ظروف العمل باستمرار.	4.06	1.32	2	مرتفعة
5.	توفر إدارة الشركة نظاماً للهدايا العينية ليشجع العاملين على بذل جهد أكبر في العمل.	3.75	1.21	5	مرتفعة
	" المكافآت والحوافز " ككل	3.91	-	-	مرتفعة

يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال " المكافآت والحوافز " تراوحت بين (3.75-4.10)، كان أعلاها للفقرة رقم (2) والتي تنص على " تتم الترقيات في الشركة بصورة عادلة وفق أسس علمية مدروسة " بمتوسط حسابي (4.10) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) والتي تنص على " توفر إدارة الشركة نظاماً للهدايا العينية ليشجع العاملين على بذل جهد أكبر في العمل. " بمتوسط حسابي (3.75) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال " المكافآت والحوافز " ككل (3.91) وبدرجة مرتفعة.

المجال الخامس: الفوائد المدركة

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال "الفوائد المدركة" والمجال ككل (ن=384)

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة	4	1.21	3.67	تساهم مشاركة العاملين في تحسين أداء الشركة ككل.	1.
مرتفعة	3	1.29	3.67	يشعر العاملون بأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تزيد من مستوى الأداء.	2.
متوسطة	5	1.33	3.60	تعمل مشاركة العاملين على إثارة حماسهم لتنفيذ العمل.	3.
مرتفعة	1	1.17	3.86	تسهم مشاركة العاملين في تحقيق الثقة المتبادلة بين الشركة والعاملين فيها.	4.
مرتفعة	2	1.07	3.75	إن مشاركة الإدارة للعاملين في اتخاذ القرارات تشعرهم بأهميتهم في الشركة.	5.
مرتفعة	-	-	3.71	"الفوائد المدركة" ككل	

يظهر من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال "الفوائد المدركة" تراوحت بين (3.60-3.86)، كان أعلاها الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تسهم مشاركة العاملين في تحقيق الثقة المتبادلة بين الشركة والعاملين فيها." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86) وبدرجة مرتفعة، وأدناها للفقرة رقم (3) والتي تنص على "تعمل مشاركة العاملين على إثارة حماسهم لتنفيذ العمل." بمتوسط حسابي (3.60) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال "الفوائد المدركة" ككل (3.71) وبدرجة مرتفعة.

المتغير التابع: الرضى الوظيفي

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال " الرضى الوظيفي "
والمجال ككل (ن = 384)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1.	اشعر بالأمان الوظيفي في هذه الشركة.	3.21	1.28	14	متوسطة
2.	تتوفر لي الفرصة بتعلم مهارات وخبرات جديدة.	3.16	1.33	15	متوسطة
3.	اشعر بالاستقلالية في كيفية أداء العمل.	4.02	1.15	1	مرتفعة
4.	توفر الشركة لي الفرص بالتطور المهني.	3.60	1.34	9	متوسطة
5.	تحقق إدارة الشركة لي مكانة جيدة تتناسب مع طموحاتي.	3.83	0.89	2	مرتفعة
6.	المهام المناطة لي واضحة وملائمة لقدراتي.	3.79	0.88	4	مرتفعة
7.	إجراءات العمل واضحة وسلسة في هذه الشركة.	3.82	0.83	3	مرتفعة
8.	تتيح إدارة الشركة لي فرصة الإبداع والتطوير في مجال العمل.	3.68	0.82	7	مرتفعة
9.	تتيح إدارة الشركة لي فرصة المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل.	3.38	1.00	13	متوسطة
10.	تؤخذ أفكارى وإقتراحاتي بعين الإعتبار من قبل الشركة ومدرائها.	3.47	0.95	11	متوسطة
11.	يتوفر لدي الثقة بأن إدارة الشركة ترعى المتميزين بالعمل.	3.49	0.97	10	متوسطة
12.	توفر إدارة الشركة لي المعلومات والبيانات اللازمه للقيام بالعمل على أكمل وجه.	3.41	1.00	12	متوسطة
13.	أهداف إدارة الشركة التي تطمح إليها الإدارة العليا واضحة لدي.	3.67	0.92	8	مرتفعة
14.	مكان العمل في الشركة مريح وآمن بالنسبة لي.	3.77	0.83	5	مرتفعة
15.	تقوم إدارة الشركة بتقديم المساعدة لي في حالة الظروف الشخصية الطارئة.	3.74	0.87	6	مرتفعة
	" الرضى الوظيفي " ككل	3.60	-	-	متوسطة

يظهر من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال " الرضى الوظيفي "

تراوحت بين (3.16-4.02)، كان أعلاها للفقرة رقم (3) والتي تنص " اشعر بالاستقلالية في

كيفية أداء العمل. " بمتوسط حسابي (4.02) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تتوفر لي الفرصة بتعلم مهارات وخبرات جديدة. " بمتوسط حسابي (3.16) وبدرجة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي للمجال " الرضى الوظيفي " ككل (3.60) وبدرجة متوسطة.

□ اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار (Kolmogorov _ Smirnov _ test) لاختبار مدى أتباع البيانات للتوزيع الطبيعي حيث تتبع البيانات التوزيع الطبيعي عندما تكون القيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (5%) ويوضح الجدول (10) نتائج الاختبار:

جدول رقم (10) نتيجة اختبار (K-S) حول أتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي

النتيجة	دلالة الفرق عن توزيع الطبيعي	قيمة مستوى الدلالة	قيمة Z	الفقرات
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	0.63	3.18	التزام الإدارة
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	0.42	2.56	بناء الفريق والعمل الجماعي
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	0.07	3.02	التعليم والتدريب
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	0.06	4.00	المكافآت والحوافز
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	0.52	2.63	الفوائد المدركة
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	0.12	2.04	العوامل المحددة لمشاركة العاملين ككل
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	0.37	2.14	الرضى الوظيفي ككل

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل المتغيرات المدروسة أكبر من القيمة 0.05، أي أنه عند مستوى الثقة 95% لا توجد فروق دالة إحصائية في توزيع قيم كل المتغيرات عن التوزيع الطبيعي، وبالتالي تقبل فرضية العدم والتي تقول " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في بناء الفريق والعمل الجماعي في الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات وأن البيانات تتبع

التوزيع الطبيعي وترفض الفرضية البديلة التي تقول أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي فإنه يمكن استخدام الاختبارات البارامترية عليها (الانحدار المتعدد).

□ اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

جدول رقم (11) نتيجة اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

النتيجة	التباين المسموح Tolerance	VIF	الفقرات
لا يوجد ارتباط متعدد	0.905	1.106	التزام الإدارة
لا يوجد ارتباط متعدد	0.706	1.416	بناء الفريق والعمل الجماعي
لا يوجد ارتباط متعدد	0.721	1.387	التعليم والتدريب
لا يوجد ارتباط متعدد	0.858	1.165	المكافآت والحوافز
لا يوجد ارتباط متعدد	0.981	1.019	الفوائد المدركة

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول (11) الخاص بنتائج معامل تضخم التباين (Variance Inflation

Factor (VIF) أن قيمة معامل التضخم لكل محاور الدراسة أقل من 5 وبالتالي فإن ذلك مؤشر

على عدم وجود ارتباط متعدد عالي بين المتغيرات المستقلة، لذلك أصبحت البيانات جاهزة للتحليل.

3-4 اختبار الفرضيات:

□ الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) للعوامل المحددة لمشاركة العاملين (التزام الإدارة، بناء الفريق والعمل

الجماعي، التعليم والتدريب، المكافآت والحوافز، الفوائد المدركة) في الرضى الوظيفي

في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لالتزام الإدارة في الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبناء الفريق والعمل الجماعي في الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعليم والتدريب في الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمكافآت والحوافز على الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفوائد المدركة على الرضى الوظيفي في الشركات في مدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن أثر العوامل المحددة لمشاركة العاملين بأبعادها (التزام الإدارة، بناء الفريق والعمل الجماعي، التعليم والتدريب، المكافآت والحوافز، الفوائد المدركة) على الرضى الوظيفي، والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن أثر العوامل المحددة لمشاركة العاملين بأبعادها (التزام الإدارة، بناء الفريق والعمل الجماعي، التعليم والتدريب، المكافآت والحوافز، الفوائد المدركة) على الرضى الوظيفي (ن = 384)

المتغير المستقل	قيمة T	دلالة "T" الإحصائية	قيمة Beta	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F	دلالة "F" الإحصائية
التزام الإدارة	2.152	0.032	0.110	0.334	0.112	9.500	0.000
بناء الفريق والعمل الجماعي	1.554	0.121	0.090				
التعليم والتدريب	2.592	0.010	0.148				
المكافآت والحوافز	1.980	0.048	0.104				
الفوائد المدركة	2.018	0.044	0.099				

المتغير التابع: الرضى الوظيفي

يظهر من الجدول (12) أن قيمة (F) (9.500) وبدلالة إحصائية (0.000). وبلغت قيمة (R) (0.334) والتي تمثل معامل الارتباط للنموذج الكلي، وقيمة (R²) (0.112) التي تمثل نسبة تأثير أو تفسير جميع المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، مما يدل على وجود أثر للعوامل المحددة لمشاركة العاملين بأبعادها (التزام الإدارة، بناء الفريق والعمل الجماعي، التعليم والتدريب، المكافآت والحوافز، الفوائد المدركة) على الرضى الوظيفي ؛ وبذلك ترفض الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة وتقبل الفرضية البديلة لتصبح على النحو التالي:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل المحددة لمشاركة العاملين (التزام الإدارة، وبناء الفريق والعمل الجماعي، والمكافآت والحوافز، والتعليم والتدريب، والفوائد المدركة) على الرضى الوظيفي ".

فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية أظهرت النتائج ما يلي:

1- ويظهر من الجدول (12) أن قيمة (T) لبُعد التزام الإدارة كانت (2.152)، بدلالة إحصائية (0.032) وأن قيمة (Beta) بنسبة (0.110)، وبذلك ترفض الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها المنفية التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في التزام الإدارة في الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات ".

2- ويظهر من الجدول (12) أن قيمة (t) لبُعد بناء الفريق والعمل الجماعي كانت (1.554)، بدلالة إحصائية (0.121) وأن قيمة (Beta) بنسبة (0.090) وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها المنفية التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في بناء الفريق والعمل الجماعي في الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات ".

3- ويظهر من الجدول (12) أن قيمة (t) لبُعد التعليم والتدريب كانت (2.592)، بدلالة إحصائية (0.010) وأن قيمة (Beta) بنسبة (0.148) وبذلك ترفض الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها المنفية التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في التعليم والتدريب في الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات ".

4- ويظهر من الجدول (12) أن قيمة (T) لبُعد المكافآت والحوافز كانت (1.980)، بدلالة إحصائية (0.048) وأن قيمة (Beta) بنسبة (0.104) وبذلك ترفض الفرضية الفرعية الرابعة بصيغتها المنفية التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المكافآت والحوافز في الرضى الوظيفي في

الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات".

5- ويظهر من الجدول (12) أن قيمة (t) لبُعد الفوائد المدركة كانت (2.018)، بدلالة إحصائية

(0.044) وأن قيمة (Beta) بنسبة (0.099) وبذلك ترفض الفرضية الفرعية

الخامسة بصيغتها المنفية التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الفوائد المدركة في الرضى الوظيفي في الشركات في

مدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات".

□ الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المحددة لمشاركة العاملين بأبعادها (التزام الإدارة، بناء الفريق

والعمل الجماعي، التعليم والتدريب، المكافآت والحوافز، الفوائد المدركة) على الرضى

الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر بالسنوات، عدد سنوات الخبرة

في العمل، المؤهل العلمي) .

لاختبار هذه الفرضية، تم تطبيق تحليل التباين الرباعي (4_way_Anova) للكشف عن

مستوى العوامل المحددة لمشاركة العاملين بأبعادها (التزام الإدارة، بناء الفريق والعمل

الجماعي، التعليم والتدريب، المكافآت والحوافز، الفوائد المدركة) على الرضى الوظيفي وتعزى

للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر بالسنوات، عدد سنوات الخبرة في العمل، المؤهل

العلمي)، والجدول أدناه توضح ذلك.

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية والفروق في مستوى العوامل المحددة لمشاركة العاملين

بأبعادها (التزام الإدارة، بناء الفريق والعمل الجماعي، التعليم والتدريب، المكافآت والحوافز، الفوائد المدركة) على

الرضى الوظيفي وتعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر بالسنوات، عدد سنوات الخبرة في العمل، المؤهل العلمي)

المتغيرات	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	226	3.982	0.404
	انثى	158	3.062	0.287
العمر بالسنوات	أقل من 30 سنة	192	3.613	0.471
	30 سنة - أقل من 40 سنة	95	3.613	0.564
	40 سنة - أقل من 50 سنة	70	3.552	0.325
	50 سنة فأكثر	27	3.632	0.654
المؤهل العلمي	ثانوية عامة أو أقل	50	3.596	0.540
	دبلوم	92	3.624	0.539
	بكالوريوس	144	3.638	0.583
	دراسات عليا	98	3.536	0.629
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	123	3.478	0.538
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	119	3.664	0.564
	10 سنوات - أقل من 15 سنة	63	3.596	0.590
	15 سنة فأكثر .	79	3.714	0.627

يظهر من الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة مستوى العوامل المحددة لمشاركة العاملين بأبعادها (التزام الإدارة، بناء الفريق والعمل الجماعي، التعليم والتدريب، المكافآت والحوافز، الفوائد المدركة) على الرضى الوظيفي وتعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر بالسنوات، عدد سنوات الخبرة في العمل، المؤهل العلمي)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم تطبيق تحليل التباين المتعدد، والجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول (14): نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في مستوى العوامل المحددة لمشاركة العاملين بأبعادها (التزام الإدارة، بناء الفريق والعمل الجماعي، التعليم والتدريب، المكافآت والحوافز، الفوائد المدركة) على الرضى الوظيفي وتعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر بالسنوات، عدد سنوات الخبرة في العمل، المؤهل العلمي)

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	76.384	1.000	76.384	606.200	*0.000
العمر	0.108	3.000	0.036	0.287	0.835
المؤهل العلمي	0.383	3.000	0.128	1.014	0.386
الخبرة	2.255	3.000	0.752	5.965	*0.001
الخطأ	128.480	383.000	0.126		
المجموع المصحح	47.000	373.000	0.126		

* دالة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

يظهر من الجدول (14) ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى العوامل المحددة لمشاركة العاملين بأبعادها (التزام الإدارة، بناء الفريق والعمل الجماعي، التعليم والتدريب، المكافآت والحوافز، الفوائد المدركة) على الرضى الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس). وكانت لصالح الذكور، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذكور (3.982)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (3.062).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى العوامل المحددة لمشاركة العاملين بأبعادها (التزام الإدارة، بناء الفريق والعمل الجماعي، التعليم والتدريب، المكافآت والحوافز، الفوائد المدركة) على الرضى الوظيفي وتعزى للمتغير (العمر بالسنوات، المؤهل العلمي)، حيث لم تصل قيم "ف" إلى مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى العوامل المحددة لمشاركة العاملين بأبعادها (التزام الإدارة، بناء الفريق والعمل الجماعي، التعليم والتدريب، المكافآت والحوافز، الفوائد المدركة) على الرضى الوظيفي تعزى لمتغير (الخبرة).

- ولمعرفة مواقع الفروق في مستوى العوامل المحددة لمشاركة العاملين تبعاً للمتغير (عدد سنوات الخبرة في العمل)، تم تطبيق اختبار (LSD) للمقارنات المجالية، والجدول (15) يوضح ذلك.

الجدول (15): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المجالية لمستوى العوامل المحددة لمشاركة العاملين تبعاً للمتغير (عدد سنوات الخبرة في العمل)

عدد سنوات الخبرة في العمل	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	10 سنوات - أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر .
أقل من 5 سنوات	3.478	-	0.1864-	0.1183-	0.2364-*
5 سنوات - أقل من 10 سنوات	3.664	-	-	0.068	-0.050
10 سنوات - أقل من 15 سنة	3.596	-	-	-	0.1182-
15 سنة فأكثر	3.714	-	-	-	-

يظهر من الجدول (15) أن مواقع الفروق في مستوى العوامل المحددة لمشاركة العاملين تبعاً للمتغير (الخبرة)، وكانت بين (أقل من 5 سنوات) و(15 سنة فأكثر)، ولصالح (15 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسطهم الحسابي (3.714)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لخبرة (أقل من 5 سنوات) (3.478)، ولم تظهر فروق دالة إحصائية بين الخبرات الأخرى.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

في هذا الفصل تم مناقشة نتائج الدراسة التي هدفت للتعرف على العوامل المحددة لمشاركة العاملين واثره في الرضى الوظيفي في مدينة الحسن الصناعية في الأردن. كما تم في هذا الفصل طرح ملخص للنتائج والتوصيات الي تم التوصل إليها:

5-1 مناقشة النتائج المتعلقة بأبعاد مجال "العوامل المحددة لمشاركة العاملين":

أظهرت النتائج أن أثر العوامل المحددة لمشاركة العاملين واثره في الرضى الوظيفي في مدينة الحسن الصناعية في الأردن كان مرتفعاً من وجهة نظر العاملين، حيث بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمجالات "العوامل المحددة لمشاركة العاملين" تراوحت بين (3.59-4.09)، كان أعلاها للمجال الثالث "التعليم والتدريب" بمتوسط حسابي بلغ (4.09) بدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة المجال الثاني "بناء الفريق والعمل الجماعي" بمتوسط حسابي بلغ (3.59) بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للعوامل المحددة لمشاركة العاملين ككل (3.87) بدرجة مرتفعة.

ويعود السبب في ذلك إلى أن الشركات بمدينة الحسن الصناعية في الأردن تسعى إلى تبني أساليب وطرق حديثة قائمة على التعليم والتدريب، حيث تعمل إدارة الشركة مع الأفراد على أنهم كيان واحد، بدءاً من المدير حتى أدنى المستويات الإدارية معنياً بالمشاركة في تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية بأقل التكاليف. ويفسر الباحث ذلك في أن الشركات عينة الدراسة تعتبر الأفراد في ظل هذا المفهوم مورداً للإبداع والأفكار الخلاقة، ويجب استغلال خبراتهم ومعارفهم وضماني تعاونهم لتطبيق هذه الأفكار.

وفسر الباحث هذه النتيجة في أن الخطوة الأولى نحو الإدارة بالمشاركة تتمثل في إقناع كل فرد من أفراد الشركة بدوره الكامن فيها. وهذه هي مسؤولية الإدارة العليا، حيث أن درجة الالتزام والحماس الحقيقيين من قبل الإدارة العليا يحددان إلى حد كبير دافعية العاملين تجاه عملية المشاركة. ويرى الباحث إن عمل الأفراد معاً كفريق واحد يشد همهم، ويجعلهم قادرين على الخلق والإبداع، وتحمل المخاطر المحسوبة في محاولة لإيجاد حلول جيدة للمشكلات التي تواجهها. كما أن مشاركة العاملين الواسعة في حل المشكلات واتخاذ القرارات تزيد من ولائهم للشركة، ويؤدي ذلك لروح معنوية أعلى، وتحسين أداء العمل وتطويره .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (البوسعيدي، 2008) حيث أكد على أن توسيع الدور الذي يقوم به العامل في العمليات والأنشطة التي تتم في الشركة، حيث يتم الأخذ بالاقتراعات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبديها العاملين، مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها، وأضاف (الكلاذه، 2007) أن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة والتطور التكنولوجي ونمو قيم جماعية حديثة أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به المدير وضرورة تطبيق مبدأ المشاركة في الأنشطة والعمليات بين إدارة الشركة والعاملين فيها، واتفقت أيضاً مع دراسة (Anitha , 2014)، ودراسة (Pun, et, al.2001).

5-2 مناقشة النتائج المتعلقة بأبعاد مجال " الرضى الوظيفي "

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن مستوى الرضى الوظيفي بمدينة الحسن الصناعية في الأردن كان مرتفعة من وجهة نظر العاملين، حيث أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال " الرضى الوظيفي " تراوحت بين (3.16-4.02)، كان أعلاها للفقرة التي تنص "أشعر بالاستقلالية في كيفية أداء العمل". بمتوسط حسابي (4.02) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " تتوفر لي الفرصة بتعلم مهارات وخبرات جديدة."

بمتوسط حسابي (3.16) وبدرجة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي للمجال " الرضى الوظيفي " ككل (3.60) وبدرجة متوسطة.

ويميل الباحث الى ان سبب هذه النتيجة للرضى الوظيفي ناتجه عن قوة المشاعر والأحاسيس الإيجابية التي يشعر بها العامل تجاه الشركة التي يعمل بها، والتي تساعده في تحويل عمله إلى متعة حقيقية وفي تصور آخر يقصد بالرضى الوظيفي بأنه حالة من حالات القبول، وشعور العامل بالأمان، والاستقرار في بيئة العمل وقد يعد الرضى الوظيفي ركيزة أساسية تعتمد عليها الشركة في تحقيق النجاح و التفوق على غيرها من الشركات الأخرى، ويعتقد الباحث أن عملية الرضى الوظيفي تعتبر بمثابة حلقة متصلة كل منها يؤدي إلى الآخر، وهذا يجبر الشركة على توفير الجو المناسب للعمل الذي قد يزيد من قدرة العامل على الإنتاج، ما يساعدها على تحقيق أهدافها، وزيادة أرباحها.

3-5 النتائج:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل المحددة لمشاركة العاملين (التزام الإدارة، وبناء الفريق والعمل الجماعي، والمكافآت والحوافز، والتعليم والتدريب، والفوائد المدركة) على الرضى الوظيفي.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في التزام الإدارة على الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في بناء الفريق والعمل الجماعي على الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في التعليم والتدريب على الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المكافآت والحوافز على الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الفوائد المدركة على الرضى الوظيفي في الشركات بمدينة الحسن الصناعية من وجهة نظر العاملين في الشركات.

4-5 التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وبالرجوع إلى الإطار النظري

للدراسة، يمكن تلخيص التوصيات التي يمكن استخلاصها من هذه الدراسة كما يلي:

1. اعتماد ادارات الشركات على تطبيق برامج تعليمية وتدريبية للعاملين فيها من اجل

المحافظة على الرضى الوظيفي لديهم وهذا ما اكدته نتائج الدراسة.

2. الاستمرار من قبل ادارات الشركات بالالتزام بمشاركة العاملون فيها في الادوار

الادارية لما لها من تأثير ايجابي على الرضى الوظيفي.

3. ضرورة الاستمرار بنظم المكافأة والحوافز لدورها الايجابي على الرضى الوظيفي.

4. زيادة وعي الادارة والعاملون بأهمية الفوائد المدركة لشركات لما لها من اثر على

الرضى الوظيفي.

5. ضرورة الاهتمام من قبل ادارات الشركات بالتوجه نحو بناء الفريق والعمل الجماعي

لإنجاز المهام والواجبات التي تؤدي الى تحقيق الرضى الوظيفي.

6. الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات واقتراحات العاملين، وأخذ شكاويهم بمحمل الجد، والعمل

على حلها بطريقة سريعة، ومراجعة هذه العملية من فترة لأخرى.

7. الاستثمار الامثل من قبل ادارات الشركات للأفكار الابداعية لدى العاملين، من اجل

اشعارهم بأهميتهم ولاستفادة من طاقاتهم وقدراتهم، مما يؤدي زيادة الرضى الوظيفي

لديهم.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية

أبو بكر، مصطفى (2000)، ديمقراطية الإدارة - الطريق من المشاركة إلى الإدارة الذاتية، منشورات المعهد القومي للإدارة، ليبيا.

بيلايد (2016)، الرضى الوظيفي وعلاقته بالأجر والترقية وظروف العمل المادية، مجلة جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، 1(16).

حريم، حسين محمد (2010)، إدارة الشركات: منظور كلي، (ط2)، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حمود، خضير كاظم (2002)، السلوك التنظيمي، (ط1)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الخضراء، علي ابراهيم (1989)، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق .

سماني وآخرون (2017)، أثر الرضى الوظيفي لتحقيق جودة الخدمات وتنافسية الشركات السياحية المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، 1(10).

الشرايدة، سالم تيسير (2010)، الرضى الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، (ط1)، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

البوسعيدي (2008)، مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عُمان، مجلة جامعة مؤتة، الاردن.

الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم، (2009)، نظرية المنظمة، (ط4)، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

شهاب، إبراهيم بدر (1995)، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري،

1(61).

العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور (2008م) الإدارة والأعمال، (ط2)، دار وائل للنشر.

العميان، محمود سلمان (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط5)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

العجيلي، حسين كاظم (2018) مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد(2) (ط2) p 42
الجامعة Tikrit University: جامعة تكريت

الفضل، سما سعد خير الله حسين (2006)، أثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل والرضى
الوظيفي في عينة من المستشفيات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة
الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

الكلالده، طاهر محمود خلف (2007)، أثر مشاركة العاملين واتخاذ القرارات والدافعية على
الأداء الإداري، 2(13)، 150.

ثانياً - المراجع الأجنبية

- Abu Tale & Tagreed Fathi (2013). Job Satisfaction Among Jordan's Kindergarten Teachers: Effects of Workplace Conditions and Demographic Characteristics. **Early Childhood Educ. Journal**, 1(41), 143-152.
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and their Impact on Employee Performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 63(16), 308-323.
- Ariffin, Ahmad, Zainal & Yekta, Zeinab Amini. (2010). Relationship Between Perceived Organizational Support, Leadership Behavior and Job Satisfaction: An Empirical Study in Iran. **Intangible Capital**, 6(2), 162-184.
- Aydogdu, S. & Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnoverintent. **International Review of Management and Marketing**, 1, 43-53.
- Ayranci, Evren (2011). A Study on the Factors of Job Satisfaction Among Owners of Small and Medium Sized Turkish Businesses. **International Journal of Business and Social Science**, 2(5), 87-100.
- Azeem, S. M. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Employees in the Sultanate of Oman. **Psychology**, 1, 295-299.
- Baseri, Saeid. (2013). An Investigation of Job Satisfaction in Accounting and Auditing Institutions of Commercial Companies. **Management Science Letters**, 3, 683-688.
- Bhatti, K. K. & Qureshi, T. M. (2007). Impact of Employee Participation on Job Satisfaction, Employee Commitment and Employee Productivity. **International Review of Business Research Papers**, 3(2), 54-68.
- Born, Arjan Van Den & Arjen, Van Witteloostuijn (2013). Drivers of Freelance Career Success. **Journal of Organizational Behavior**, 1(34), 24-46.
- Cadwallader, S.; Jarvis, C. B.; Bitner, M. J. & Ostrom, A. L. (2010). Frontline Employee Motivation to Participate in Service Innovation Implementation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 38(2), 219-239.
- Colakoglu, U., Culha, O. & Atay, H. (2010). The Effects of Perceived Organisational Support on Employees' Affective Outcomes: Evidence from the Hotel Industry. **Tourism and Hospitality Management**, 2(16), 125-150.
- Cotton, J. L. & Vollrath, D. A. (1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. **The Academy of Management Review**, 13(1), 8-22.

- Daft, Richard L. (2010). **Management**, (9th ed.), USA: South-Western Cengage Learning.
- Daft, Richard L. (2013). **Organization Theory & Design**, (11th ed.), Canada: South-Western, Cengage Learning.
- Darwish (2017). **Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes Toward Organizational Change: A Study in the Local Government**, Department of Business Administration, College of Business & Economics, 40(1), 77–88.
- Drucker, Peter F. (2001). **Management: Tasks, Responsibilities, Practices** New York: Truman Talley Books, E.P. Dutton.
- Fields, D. (2002). **Taking Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis**. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- George, R. Thomas. 2005. The Impact of Selected Organizational Factors on Psychological Empowerment of Non-Supervisory Employees in Full-Service Restaurants. **Journal of Foodservice Business Research**.
- Han, T. S., Chiang, H. H., Chang, A. (2010). Employee participation in Decision-Making, Psychological Ownership and Knowledge Sharing: Mediating Role of Organizational Commitment in Taiwanese High-tech Organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, 21(12), 2218-2233.
- Harber, D. & Marriot, F. (1991). Employee Participation in TQC: The Effect of Job Levels on Participation and Job Satisfaction. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 8(5).
- Irawanto, D. W. (2007). Culture and Leadership in Indonesia. **Journal Executive**, 4(3).
- Kautonen, Teemu; Hytti, Ulla, Dieter, Bögenhold & Heinonen, Jarna (2012). Job Satisfaction and Retirement Age Intentions in Finland: Self-Employed Versus Salary Earners. **International Journal of Manpower**, 33(4), 424-440.
- Ladd, B. S. & Marshall (2004). Participation in Decision-making: A matter of Context? **The Leadership and Organizational Development Journal**, 25(8), 646-662.
- Luthans, Fred (2011). **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach**, (12th Edition), New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Meyer, J. P. & Becker, T. E. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. **Journal of Applied Psychology**, 89(6), 991-1007.
- Parvin (2011). **Factors Affecting Employee Job Satisfaction Of Pharmaceutical Sector**.

- Pun, K. F.; Chin, K. S. & Gill, R. (2001). Determinants of Employee Involvement Practices in Manufacturing Enterprises, **Total Quality Management**, 12(1), 95-109.
- Ramsey, P. L., Irawanto, D. W. & Ryan, J. C. (2011). Tailoring leadership Theory to Indonesian Culture. **Global Business Review**, 12(3), 355-366.
- Rosidi (1999). **Participation in Budgeting and Manager Achievement: The Relationship Between Organization Commitment and Relevant job Information**. Management Department. Malang, Brawijaya University. Master thesis.
- Salyers, Michelle P., Rollins, Angela L., Kelly, Yu-Fan, Lysaker, Paul H. and Williams, Jane R. (2013). Job Satisfaction and Burnout among VA and Community Mental Health Workers. **Adm. Policy Ment. Health**, 40, 69-75.
- Sirca, Nada Trunk, Babnik, Katarina & Breznik, Kristijan (2012). The Relationship Between Human Resource Development System and Job Satisfaction. **Management, Knowledge and Learning, International Conference**.
- Sekaran, U. (2003) *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 4th Edition, John Wiley & Sons, New York.
- Tyilana, Xolani E. (2005). **The Impact of Motivation on Job Satisfaction Amongst an Employee of a National Broadcaster**, Master in Business Management, Faculty of Management, University of Johannesburg.
- Wood, S.de & Menezes, L. M. (2011). High Involvement Management, Highperformance Work Systems and Well-being. **The International Journal of Human Resource Management**, 22(7), 1586-1610.

الملاحق

ملحق (1)

(الاستبانة)



جامعة آل البيت

كلية إدارة الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

حضرة المستجيب/المستجيبة المحترم/المحترمة

تحية طيبة وبعد ...

يرجى التفضل منكم بالعلم بأنني وفي إطار إعداد رسالة الماجستير في قسم إدارة الأعمال جامعة آل البيت قمت بإعداد استبانة تهدف إلى قياس "العوامل المحددة لمشاركة العاملين واثره في الرضى الوظيفي: دراسة عملية في مدينة الحسن الصناعية في الأردن". وإن حرصكم على تقديم البيانات والمعلومات المطلوبة بدقة وموضوعية سيسهم وبلا شك في التوصل إلى نتائج أفضل، وبالتالي مساعدة الباحث في التوصل إلى نتائج أدق وتقديم توصيات ذات فائدة أكبر. لذا نرجو التكرم بوضع اشارة (x) على فقرات الاستبانة المرفقة، وبما يتناسب واستخدامها وتطبيقها في شركتكم.

نرجو العلم بأن البيانات والمعلومات التي ستفرونها لهذه الدراسة ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة، وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة في حالة الانتهاء منها إذا رغبتم بالاطلاع عليها

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،،

الباحث: محمد عبدالوهاب جمار

الدكتور هاييل عابنة

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية والوظيفية :

أرجو التكرم بوضع إشارة (x) في المكان المحدد أمام البديل المناسب كما هو الواقع لديكم لكل عبارة

من العبارات الآتية:

1. الجنس:

() أنثى

() ذكر

2- العمر بالسنوات

() 30 سنة - أقل من 40 سنة

() أقل من 30 سنة

() 50 سنة فأكثر

() 40 سنة - أقل من 50 سنة

3-المستوى التعليمي

() دبلوم كلية مجتمع

() ثانوية عامة أو أقل

() دراسات عليا

() بكالوريوس

4-عدد سنوات الخبرة.

() 6 سنوات - 10 سنوات

() 5 سنوات فأقل

() 16 سنة فأكثر

() 11 سنة - 15 سنة

الجزء الثاني: فقرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة: العوامل المحددة لمشاركة العاملين.

رقم الفقرة	الفقرة	درجة الموافقة				
		عالية جداً 5	عالية 4	متوسطة 3	قليلة 2	قليلة جداً 1
1. التزام الإدارة						
1-1	تدعم إدارة الشركة مشاركة العاملين في سياساتها.					
1-2	تنتهج إدارة الشركة استراتيجيات متعددة للقضاء على المعوقات التي تواجه مشاركة العاملين.					
1-3	تعمل إدارة الشركة على وضع معايير واضحة ومعلنة للجميع تتفق مع آراء واقتراحات العاملين.					
1-4	تجعل الإدارة من العاملين متفاعلين مع الشركة بأكملها، والتركيز على أنشطتها ووظائفها.					
1-5	تتعاون الإدارة العليا مع باقي المستويات الإدارية في الشركة من أجل تحفيز مشاركة العاملين.					
1-6	تؤمن الإدارة بأهمية استثمار الطاقات الفكرية والإبداعية للعاملين.					
2- بناء الفريق والعمل الجماعي						
2-1	تعمل إدارة الشركة على بناء فريق عمل يخدم رسالتها وأهدافها.					
2-2	يعتمد أعضاء فريق العمل على بعضهم في حل المشكلات.					
2-3	يمتلك أعضاء الفريق القدرة في تحمل المسؤولية لتفعيل أداء المهام.					
2-4	يهتم أعضاء الفريق بمشاركتهم في تطوير طرق ووسائل كيفية تحقيق الأهداف.					
2-5	يتم اختيار أعضاء الفريق بشكل دقيق لإنجاز المهام المطلوبة.					
2-6	يتمتع أعضاء الفريق بحرية التعبير عن الآراء والأفكار الداعمة للنجاح.					
3- التعليم والتدريب						
3-1	تهتم إدارة الشركة بتقديم برامج تدريبية تهدف لتحسين قدرات العاملين بشكل مستمر.					
3-2	تسعى إدارة الشركة إلى تحسين مستوى المعرفة لدى العاملين من خلال طرح برامج تدريبية وتعليمية .					
3-3	توفر إدارة الشركة برامج تدريبية لرفع مستوى قدرات العاملين للقيام بمهام جديدة.					
3-4	تشاركنا إدارة الشركة في تحديد البرامج التدريبية التي تساعد في انجاز المهام بكفائه.					
3-5	اشعر بان التدريب الذي اتلقاه يحفزني إلى أفضل انجاز للعمل.					
4- المكافآت والحوافز						
4-1	تقدم إدارة الشركة مكافآت مالية تحفز العاملين على إنجاز العمل بكفاءة.					
4-2	تتم الترقيات في الشركة بصورة عادلة وفق أسس علمية مدروسة.					
4-3	توفر إدارة الشركة نظاماً للعلاوات الدورية لتكفل إنجاز الأعمال					

درجة الموافقة					الفقرة	رقم الفقرة
قليلة جداً 1	قليلة 2	متوسطة 3	عالية 4	عالية جداً 5		
					بشكل جيد.	
					تحسن إدارة الشركة ظروف العمل باستمرار.	-4
					توفر إدارة الشركة نظاماً للهدايا العينية ليشجع العاملين على بذل جهد أكبر في العمل.	-5
5- الفوائد المدركة						
					تساهم مشاركة العاملين في تحسين أداء الشركة ككل.	-1
					يشعر العاملون بأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تزيد من مستوى الأداء.	-2
					تعمل مشاركة العاملين على إثارة حماسهم لتنفيذ العمل.	-3
					تسهم مشاركة العاملين في تحقيق الثقة المتبادلة بين الشركة والعاملين فيها.	-4
					إن مشاركة الإدارة للعاملين في اتخاذ القرارات تشعرهم بأهميتهم في الشركة.	-5

ثانياً: الرضى الوظيفي.

قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً	الفقرة	رقم الفقرة
					اشعر بالأمان الوظيفي في هذه الشركة.	-1
					تتوفر لي الفرصة بتعلم مهارات وخبرات جديدة.	-2
					اشعر بالاستقلالية في كيفية أداء العمل.	-3
					توفر الشركة لي الفرص بالتطور المهني.	-4
					تحقق إدارة الشركة لي مكانة جيدة تتناسب مع طموحاتي.	-5
					المهام المناطة لي واضحة وملائمة لقدراتي.	-6
					إجراءات العمل واضحة وسلسة في هذه الشركة.	-7
					تتيح إدارة الشركة لي فرصة الإبداع والتطوير في مجال العمل.	-8
					تتيح إدارة الشركة لي فرصة المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل.	-9
					تؤخذ أفكارى وإقتراحاتي بعين الإعتبار من قبل الشركة ومدرائها.	-10
					يتوفر لدي الثقة بأن إدارة الشركة ترعى المتميزين بالعمل.	-11
					توفر إدارة الشركة لي المعلومات والبيانات اللازمه للقيام بالعمل على أكمل وجه.	-12
					أهداف إدارة الشركة التي تطمح إليها الإدارة العليا واضحة لدي.	-13
					مكان العمل في الشركة مريح وآمن بالنسبة لي.	-14
					تقوم إدارة الشركة بتقديم المساعدة لي في حالة الظروف الشخصية الطارئة.	-15

انتهت الأسئلة

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق (2)

قائمة بأسماء المحكمين

ت	اسم الأستاذ	الجامعة
1.	بهجت الجوازنة	آل البيت
2.	وليد مجلي العواودة	آل البيت
3.	سليمان الحوري	آل البيت
4.	هايل السرحان	آل البيت
5.	زياد الصمادي	آل البيت
6.	عبدالله العظامات	آل البيت
7.	رائد عبابنة	اليرموك
8.	لبنى بقله	اليرموك
9.	محمد روايده	اليرموك
10.	عمار العلوانه	اليرموك
11.	سالم احمد الرحيمي	اربد الأهلية
12.	توفيق مارديني	اربد الأهلية

ملحق (3)

جدول بأسماء الشركات

اسم الشركة	مجال عمل الشركة	عدد العاملين في الشركة
كلاسك فاشن	صناعة الملابس	22628
معجزة العصر	= =	2800
الدرة	للمنتجات الغذائية	500
المسيرة	صناعة الملابس	500
العربية مبيدكو	المبيدات والادوية البيطرية	200
ابواب الخير	صناعة الملابس	100
سختيان	صناعات تجميلية	100
المعسل	صناعة معسل الراكيل	20
الجابري	صناعة الملابس	50
النافذة	الحلويات	30
المشرق والمغرب	للكهربائيات	100
مدماك	مبيدات زراعية	50
درب التبانة كلاسي	صناعة الملابس	250
الدولية	صناعة الملابس	500
بلاّ	صناعات دوائيه	80
الكاشو	للمكسرات	40
ماجما	صناعات هندسية	32
العرب	الادوية البيطرية والزراعية	60
الشعاع	للإضاءة	40
حيفا	للألبسة الجاهزة	500

ملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة آل البيت
AL al-BAYT UNIVERSITY

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
Faculty of Economics and Administrative Sciences

الرقم: أ/ب/ 51
التاريخ: صفر 1440 هـ
الموافق: 7 / 11 / 2018 م

السادة الشركات في مدينة الحسن الصناعية المحترمين

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة طالب الماجستير محمد عبدالوهاب جمار وذلك لتطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ:

• العوامل المحددة لمشاركة العاملين ودوره في تحسين الرضا الوظيفي دراسة ميدان للشركات في مدينة الحسن الصناعية

شاكرين ومقدرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم ودعمكم الموصول لجامعة آل البيت.



عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
أ.د. بهجت عبد الجوارح

هاتف: مكتب الارتباط (عمان): 840190 - فاكس: 846721 - جامعة آل البيت (الأردن): 871101/6 - فاكس: 871232 - P.O.Box: (772) Jubayha-Amman, The H. K. of Jordan