جامعة يحيى فارس ـ المدية ـ
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة

دور التمكين الإداري في تحسين الروح المعنوية للعاملين

دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

ـ جامعة يحيى فارس بالمدية ـ

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في قسم : علوم التسيير.

تخصص: إدارة و تسيير المؤسسة.

من إعداد الطالبتين:

–عثماني فوزية.

ـ بلقاسم نسيمة.

تحت إشراف الأستاذة:

ـ قدندل هبة.

الإسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الأصلية	ملاحظـــــات
غزازي عماد	أستاذ محاضر ـأـ	جامعة المدية	رئيسا.
قدندل هبة	أستاذة محاضرة ـ ب	جامعة المدية	مقررا ومشرفا.
العيداني حبيبة	أستاذة مساعدة ـأـ	جامعة المدية	عضوا ممتحنا.

السنة الجامعية:2016م / 2017م

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع: استبيان مذكرة ماستر ل.م.د

الدكتور(/ة) الأستاذ(/ة) الموقر(/ة):

تحية طيبة و بعد.....

تقوم الطالبتين بإجراء دراسة بعنوان **((دور التمكين الإداري في تحسين الروح المعنوية للعاملين دراسة حاله كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير))**، وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة و تسيير المؤسسة، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الجوهري الذي يقوم به المديرون لتحقيق أبعاد التمكين الإداري ودوره في تحسين الروح المعنوية.

ويقصد ***بالتمكين الإداري***: إعطاء الثقة و الحرية والموارد للعاملين، ليتصرفوا وفقا لإحكامهم الشخصية. ويشمل التمكين الإداري على الأبعاد التالية: التأثير، الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، تحفيز العاملين، القوة.

أما الروح المعنوية: فهي تعرف بأنها اتجاه يعتمد على الثقة و المثابرة في العمل أوهي رد الفعل الوجداني للفرد اتجاه العمل. وتتكون من الأبعاد التالية:الأجور والمكافآت، نظام الإشراف، نظام الترقية، علاقات العمل، ضغوط العمل، العدالة التنظيمية.

علما بأن الاستبيان يتكون من خلال جزئين:

-يتعلق الجزء الأول: بيانات شخصية ومهنية.

-والجزء الثاني:ويتضمن محاور الاستبيان الخاصة بمتغيري التمكين و الروح المعنوية.

شكرا.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

***الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

***السن:**

اقل من 30سنة ☐ من 30الى 40سنة ☐

من 40الى 5 ☐ 50 سنة فأكثر ☐

***الرتبة العلمي:**

أستاذ مساعد(ب) ☐ أستاذ مساعد(أ) ☐

أستاذ محاضر(ب) ☐ أستاذ محاضر(أ) ☐

أستاذ التعليم العالي ☐

***سنوات الأقدمية:**

أقل من 5سنوات ☐ من 5الى10سنوات ☐

من 10الى 15سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة.

المحور الأول: ما مستوى التمكين الإداري بالكلية من وجهة نظر الأساتذة ؟

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التأثير						
1	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية.					
2	تتاح لي الحري في الأسلوب المناسب لانجاز أعمالي.					
3	أسهم في وضع أهداف وخطط المؤسسة في الجانب الذي أعمل به.					
4	أساهم ايجابيا في مساعدة الآخرين لانجاز أعمالهم.					
الاتصال ومشاركة المعلومات						
5	أحصل على المعلومات الازمة لانجاز عملي في أي وقت أشاء.					
6	تتاح لي كامل المعلومات مما تجعلني أكثر فهما لدوري في المؤسسة.					
7	أشارك زملائي بالمعلومات والبيانات.					
8	تساهم مهارات الاتصال العالية لدى العاملين في تسهيل انجاز المهام.					
بناء فرق العمل						

9	التزم بشكل عال تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة.					
10	حاجات المجموعة تتقدم على حاجاتي الشخصية.					
11	تهتم الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر.					
12	تتسم علاقاتي مع رئيسي المباشر بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة.					
تحفيز العاملين						
13	يقوم رئيسي المباشر بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر.					
14	تتوقع مني إدارتي النتائج والأعمال الجيدة باستمرار					
15	يشجع رئيسي المباشر الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء.					
16	أتلقى مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية.					
القوة						
17	أثق في قدرتي على القيام بالعمل.					
18	تتوفر لدي المهارات الضرورية للقيام بمهام وظيفتي.					
19	هناك ثقة بمقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة.					
20	مهام عملي لهما معنى وقيمة بالنسبة لزملائي في العمل ورئيسي المباشر.					

المحور الثاني: ما مستوى الروح المعنوية لدى عينة الدراسة بالكلية؟

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأجور والمكافآت						
1	أشعر بأن راتبي يتناسب مع الجهد الذي أبذله.					
2	تقدم المكافآت على أساس العمل الفعلي.					
3	هناك عدالة في تقديم الأجور والمكافآت.					
نظام الإشراف						
4	هناك رقابة صارمة في العمل من قبل رئيسي المباشر.					
5	هناك تفاعل ايجابي بيني وبين رئيسي المباشر.					
6	هناك اتصال فعال بيني وبين رئيسي المباشر.					
نظام الترقية						
7	تتسم عملية تقسيم الأداء بالموضوعية.					
8	الترقية تتم بكل وضوح وشفافية.					
9	تتم الترقية على أساس الأقدمية وليس الكفاءة.					
علاقات العمل						

10	يتسم مناخ العمل بالتشجيع والمنافسة.					
11	تربطني علاقات صداقة بين زملائي في العمل.					
12	نتقبل النقد البناء بيننا نحن الزملاء.					
ضغوط العمل						
13	أقوم بأداء عملي في ظروف مادية جيدة .					
14	تربطني علاقة جيدة مع رئيسي المباشر.					
15	مؤهلاتي تتناسب مع وظيفة عملي .					
العدالة التنظيمية						
16	الحوافز تقدم حسب أداء الأفراد.					
17	تقييم الأداء يتصف بالشفافية.					
18	العوائد التي أتحصل عليها تتماشى مع مجهوداتي.					

مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.

قسم علوم التسيير

الموضوع: تحكيم الاستبيان

سعادة الدكتور(/ة) الأستاذ(/ة) الموقر(/ة):

تحية طيبة و بعد.....

يقوم الطالبتين بإجراء دراسة بعنوان ((**التمكين الإداري في تحسين الروح المعنوية للعاملين**))، وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة و تسيير المؤسسة ، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الجوهري الذي يقوم به المديرون لتحقيق أبعاد التمكين الإداري.

ويقصد ***بالتمكين الإداري*** في هذه الدراسة : أنه يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية،وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس و القناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته،و اختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها. ويشمل التمكين الإداري الأبعاد الأربعة التالية الآتية:

1-التأثير: هذا العنصر يشير إلى الدرجة التي عندها ينظر إلى السلوك على أنه مميز في صورة تحقق الغرض من المهمة أو الوظيفة، ويحدث تأثير مرغوب فيه في بيئة عمل الوظيفة الخاصة بالفرد.

2-الاتصال ومشاركة المعلومات: ويقصد بها المعلومات الازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين،لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة.

3-بناء فرق العمل: وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة،حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقة تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام،وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق.

4_حفز العاملين: تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعتيهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي،وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمن يحتاجها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين و المنظمات كناتج نهائي للتمكين.

5_القوة: ينبغي للمنظمة أن يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية القوة في المنظمة، وتشجيع العاملين لديها على الشعور بالقوة والنجاح، من خلال منحهم المزيد من الحرية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها، أما بالنسبة إلى العاملين فانه في نفس الوقت ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم.

أما الروح المعنوية: الروح المعنوية تكوين فرضي لا نلاحظه إلا عن طريق آثاره ونتائجه فنحن نصف الجماعة التي تتسم بروح معنوية عالية سواء كانت جماعة عمال أو وحدة عسكرية أو فريق كرة نصفها أنها جماعة يقوم كل فرد فيها بواجبه ويراعي النظام بما يكفل حسن سير العمل، ويتعاون أعضائها بعضهم مع بعض لتحقيق الأغراض التي تسعى إليها الجماعة، بحيث يشعر كل عضو في هذه الجماعة بأهمية هذه الأغراض وتكاملها مع أغراضه الخاصة.وتتكون من الأبعاد التالية:

1-الأجور والمكافآت: هي كل ما يحصل عليه العامل من مقابل مادي أو معنوي نتيجة لأدائه مهام وظيفته .

2-نظام الإشراف:

3_نظام الترقية: وهو انتقال العامل من منصب إلى منصب آخر أعلى منه سواء كان ذلك أفقيا أو عموديا.

4-علاقات العمل: هي القواعد القانونية التي تنظم العلاقات التي تقوم بين العمال وأصحاب العمل أو المستخدمين.

5-ضغوط العمل: هي استجابة ذاتية ناتجة عن تفاعل الفرد مع الخارجية في البيئة المحيطة والذي قد يترتب عليه آثار مادية أو نفسية أو سلوكية.

6-العدالة التنظيمية: ويقصد بها الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الوظيفي و الإنساني.

و نظرا لخبرتكم الجيدة في هذا المجال، نرجو منكم التكرم بتحكيم هذا الاستبيان وإبداء رأيكم في وضوح فقراته وانتمائها للمجال الذي وردت فيه كمتطلب لتمكين الإداري في تحسين الروح المعنوية لدى العاملين، واقتراح ما تروه لتعديلات، حذف و إضافة فقرات أخرى، علما بأن الاستبيان يتكون من ثلاثة أجزاء:

-يتعلق الجزء الأول: ببيانات عامة عن أفراد عينة الدراسة.

-والجزء الثاني: يشمل سمات التمكين الإداري و تنقسم إلى أربع أبعاد.

-والجزء الثالث: يتعلق بأبعاد الروح المعنوية.

شاكرا لسعادتك حسن تعاونك و إفادتي.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

*الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

* السن:

( ) اقل من 30سنة ( ) من 30-أقل من 40سنة

( )من 40-أقل من 50سنة ( ) من 50سنة فأكثر.

*المؤهل العلمي:

( ) دبلوم أو أقل ( ) ليسانس

( )ماجستير ( ) دكتوراه

- سنوات الأقدمية:

( )أقل من 5سنوات ( )من 5-أقل من10سنوات

( ) من 10-أقل من 15سنة ( ) من 15 سنة فأكثر.

الجزء الثاني: التمكين الإداري

الرقم	العبارات	وضوح الصياغة		الانتماء للمجال		درجة الموافقة				
		نعم	لا	نعم	لا	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
التأثير										
1	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية.									
2	يتاح الحرية لي في الأسلوب المناسب لانجاز أعمالي.									
3	أسهم في وضع أهداف وخطط المؤسسة في الجانب الذي أعمل به.									
4	أساهم ايجابيا في مساعدة الآخرين لانجاز أعمالهم.									
عبارات تقترحها										
الاتصال ومشاركة المعلومات										
5	أحصل على المعلومات الازمة لانجاز عملي في أي وقت أشاء.									
6	العاملون في المؤسسة أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم.									
7	أشارك الآخرين من زملائي بالمعلومات والبيانات.									
8	مهارات الاتصال لدى العاملين عالية، وتسهم في تسهيل انجاز المهام.									
عبارات تقترحها										
بناء فرق العمل										
9	التزم بشكل عال تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة.									
10	حاجات المجموعة تتقدم على حاجاتي الشخصية.									
11	تهتم الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة									

	بشكل مستمر كجزء من ثقافتها.									
12	تتسم علاقاتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة.									
عبارات تقترحها										
حفز العاملين										
13	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر.									
14	تتوقع مني إدارتي النتائج والأعمال الجيدة باستمرار									
15	يشجع رؤسائي الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء.									
16	أتلقى مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية.									
القوة										
17	أثق في قدرتي على القيام بالعمل.									
18	تتوفر لدي المهارات الضرورية للقيام بمهام وظيفتي.									
19	هناك ثقة بمقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة.									
20	مهام عملي لهما معنى وقيمة بالنسبة لزملائي في العمل ورئيسي المباشر.									
عبارات تقترحها										

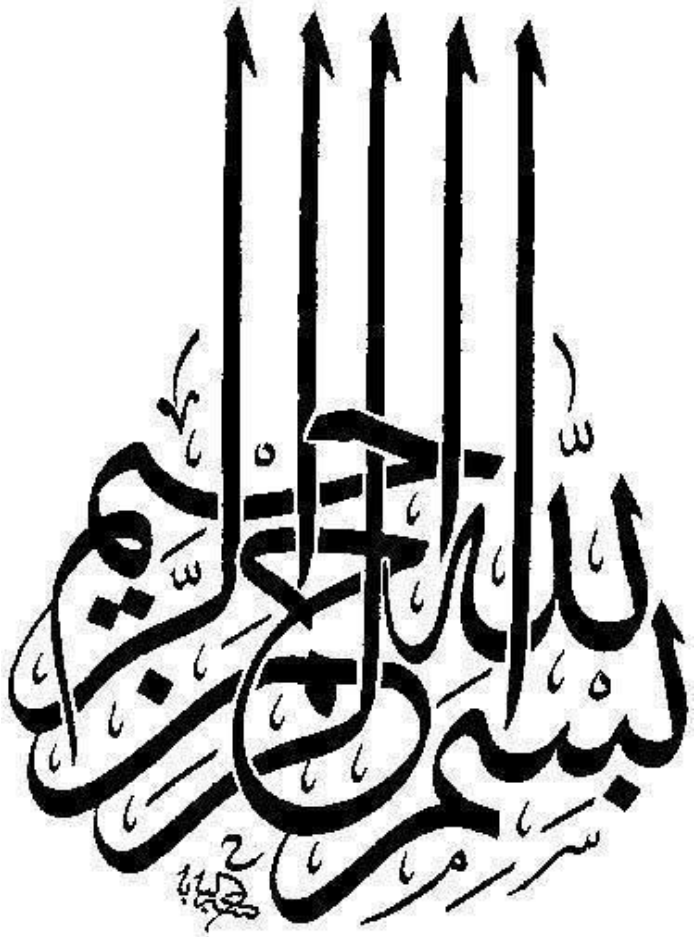
الجزء الثالث: الروح المعنوية

الرقم	العبارات	وضوح الصياغة		الانتماء للمجال		درجة الموافقة				
		نعم	لا	نعم	لا	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
الأجور والمكافآت										
1	أشعر بأن راتبي يتناسب مع الجهد الذي أبذله.									
2	تقدم المكافآت على أساس العمل الفعلي.									
3	هناك عدالة في تقديم الأجور والمكافآت.									
عبارات تقترحها										
نظام الإشراف										
4	تربطني علاقة جدية مع رئيسي المباشر.									
5	هناك تفاعل ايجابي بيني وبين رئيسي المباشر.									
6	هناك اتصال فعال بيني وبين رئيسي المباشر.									
عبارات تقترحها										
نظام الترقية										
7	تتسم عملية تقسيم الأداء بالموضوعية.									
8	الترقية تتم بكل وضوح وشفافية.									
9	تتم الترقية على أساس الأقدمية وليس الكفاءة.									
عبارات تقترحها										
علاقات العمل										

10	يتسم مناخ العمل بالتشجيع والمنافسة.									
11	تربطني علاقات صداقة بين زملائي في العمل.									
12	نتقبل النقد البناء بيننا نحن الزملاء.									
عبارات تقترحها										

مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
مراد تهتان	محاضر أ	جامعة المدية
عماد غزازي	محاضر أ	جامعة المدية
محمد بولصنام	محاضر أ	جامعة المدية
صغيري	مساعد أ	جامعة المدية



[وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون].

سورة التوبة الآية: 104

تعيش المؤسسة الاقتصادية اليوم في بيئة توصف بالتعقد الشديد، و ذلك بسبب إفرازات العولمة و الاتجاه نحو تكريس مبدأ الحرية التبادلية في المنتجات، و رؤوس الأموال، و اليد العاملة،و انطلاقا من هذه الأوضاع تقلصت فرص البقاء أمامها، و أصبحت مجبرة على مواكبة هذا التغير، و العمل على التكيف معه بكل السبل و الوسائل المتاحة.

و إن الدارس و المتفحص للمداخل الإدارية و غيرها يلاحظ أنها تجتمع أو تشترك في أمر مهم ألا و هو الاهتمام بالعامل و فتح المجال أمامه للمشاركة و الاستماع لأفكاره و مقترحاته لتشجيعه على تنمية قدراته الإبداعية، و من هنا ظهرت أهمية مفهوم التمكين، و الذي يعبر في جوهره على إستراتيجية و ثقافة تحكم فلسفة الإدارة بموجبها يتم منح العامل مهما كان موقعه مزيدا من الثقة و الحرية و الدعم التنظيمي ضمن أطر محددة و منظمة، ليسهم بفكره و عمله في بناء و تنمية المؤسسة.

إن الدراسات التي تناولت موضوع التمكين عديدة، و رغم أن الغالبية منها تم تطويرها إلا أنها أثبتت نتائج باهرة يمكن أن تتحقق جراء تبني المؤسسة لإستراتيجية تمكين العاملين من بينها: تنمية الولاء التنظيمي تحقيق الرضا الوظيفي ...الخ. و عليه يمكن القول إن التمكين صار حقيقة حتمية أمام المنظمات، و هذا بدوره يخلق الروح المعنوية لدى العمال داخل المنظمة.

ونتيجة لما سبق تم طرح إشكالية الموضوع الرئيسة و التي تبلورت حول **دور التمكين في تحسين الروح المعنوية للعاملين** و بناء على محاور الإشكالية التي تم مناقشتها من خلال الفصول النظرية التي تناولنا فيها كل من موضوعي تمكين العاملين و الروح المعنوية و العلاقة النظرية بينهما و كذا من خلال الفصل التطبيقي التي كان عبارة عن دراسة حالة لواقع التمكين و الروح المعنوية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة المدية و التجارية تم التوصل الى النتائج التالية:

***نتائج الدراسة النظرية:**

يمكن تلخيص النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة النظرية لموضوع تمكين العاملين و الروح المعنوية فيما يلي:

1-حث القيادات الإدارية على انتهاج أسلوب التمكين من أجل دعم قدرات الأفراد و استثمار جهودها و طاقاتها للرقي بأدائهم و أداء المنظمة ككل.

2-تهيئة بيئة العمل بما يدعم التمكين من خلال تبني التعاون و التنسيق بين مختلف الإدارات و تبادل المعلومات في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة و تحسين الاتصالات لتوفير بيئة عمل خصبة التفوق و التميز.

3-العمل على تفعيل الاتصال الرسمي و الاتصال الغير الرسمي لإيصال المعلومة في الوقت المناسب و المكان المناسب مما يسهل في عملية التمكين.

4-تحفيز العاملين معنويا و خلق الثقة الداخلية لديهم حتى ترتفع الروح المعنوية لديهم.

5-إن عملية التمكين تتكون من شقين (أحدهما إجرائي و يقصد به مجموعة الاجراءات التي تتخذها المنظمة في سبيل جعل العاملين بها أكثر ملكية لقراراتهم _ و الآخر معنوي يتمثل بالثقة في قدرات العاملين، و تقدير دورهم، و احترام قراراتهم، بحيث تحرر طاقاتهم نحو الإبداع و الابتكار).

***نتائج الدراسة الميدانية:**

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل الاستبيان المقدم الى الأساتذة يمكن القول أن النتيجة الرئيسية لهذه الدراسة التطبيقية تتمثل في:

-و جود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى معنوية 0.05فأقل و هي علاقة طردية قوية بين مدى توفر خصائص و سمات التمكين لدى الأساتذة ومدى توفر الروح المعنوية لديهم، حيث أنه كلما توافرت سمات و خصائص التمكين كلما زاد مستوى الروح المعنوية لدى الأساتذة.

و تتفرع هذه النتيجة الرئيسية الى مجموعة كبيرة من النتائج المذكورة بالتفصيل في المبحث الثالث من الدراسة و التي أهمها:

-أفراد العينة "الأساتذة"يرون بأن التمكين غير متوافر بالكلية، حيث بلغ متوسط الموافقة(2.52 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي و هي الفئة التي تشير الى خيار"غير متوافرة".

-أفراد العينة "الأساتذة" يرون بأن مستوى الروح المعنوية لديهم متوسط، حيث بلغ متوسط الحياد(2.70 من 5)و هو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي و هي الفئة التي تشير الى خيار "متوسط".

-بالنسبة للفرضية الأولى التي مفادها"يؤثر التمكين على مستوى الروح المعنوية للعاملين"، **تم إثبات صحتها** من خلال الفصل الأول والثاني النظري حيث تبين إن التمكين محفز داخلي معنوي ومادي يؤثر مباشرة على مناخ العمل و الروح المعنوية في آن واحد.

-بالنسبة للفرضية الثانية و التي مفادها " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل بين التمكين الإداري و مستويات الروح المعنوية للعاملين "، **تم إثبات صحتها**، حيث تبين من خلال الفصل الثالث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى معنوية 0.05 فأقل و هي علاقة طردية بين مدى توافر التمكين و مستوى الروح المعنوية للعاملين.

-بالنسبة للفرضية الثالثة و التي مفادها " توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى توافر تمكين العاملين و مستوى الروح المعنوية للعاملين" تعزى إلى المتغيرات الشخصية و المهنية: الجنس ، العمر، الرتبة العلمية و سنوات الأقدمية، تم إثبات صحة جزء منها و نفى جزء منها ، حيث بالنسبة لمحور التمكين فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية فقط بالنسبة لمتغير الجنس ولا توجد فروق بالنسبة لمتغير للمتغيرات الأخرى، أما بالنسبة لمحور الروح المعنوية أنه توجد فروق دلالة إحصائية فقط بالنسبة لمتغير السن و لا توجد بالنسبة للمتغيرات الأخرى .

وأخيرا فان هذا العمل هو مجرد نواة أو بداية لعمل أكبر يجب استكماله في المستقبل بعون المولى تعالى، ونسأل الله العظيم التوفيق في أن يكون هذا الجهد محققا للفائدة المرجوة منه للباحثين و الدارسين في هذا النوع من المعرفة، و ناهيك عن كونه اجتهاد بشري إنساني لابد و أن يلازمه النقص، و هو يحتاج الى تصويب و توجيه، فان أصبنا فمن الله و إن أخطأنا فمن أنفسنا و الشيطان.

تعيش المؤسسة الاقتصادية اليوم في بيئة توصف بالتعقد الشديد، و ذلك بسبب إفرازات العولمة و الاتجاه نحو تكريس مبدأ الحرية التبادلية في المنتجات، و رؤوس الأموال، و اليد العاملة،و انطلاقا من هذه الأوضاع تقلصت فرص البقاء أمامها، و أصبحت مجبرة على مواكبة هذا التغير، و العمل على التكيف معه بكل السبل و الوسائل المتاحة.

و إن الدارس و المتفحص للمداخل الإدارية و غيرها يلاحظ أنها تجتمع أو تشترك في أمر مهم ألا و هو الاهتمام بالعامل و فتح المجال أمامه للمشاركة و الاستماع لأفكاره و مقترحاته لتشجيعه على تنمية قدراته الإبداعية، و من هنا ظهرت أهمية مفهوم التمكين، و الذي يعبر في جوهره على إستراتيجية و ثقافة تحكم فلسفة الإدارة بموجبها يتم منح العامل مهما كان موقعه مزيدا من الثقة و الحرية و الدعم التنظيمي ضمن أطر محددة و منظمة، ليسهم بفكره و عمله في بناء و تنمية المؤسسة.

إن الدراسات التي تناولت موضوع التمكين عديدة، و رغم أن الغالبية منها تم تطويرها إلا أنها أثبتت نتائج باهرة يمكن أن تتحقق جراء تبني المؤسسة لإستراتيجية تمكين العاملين من بينها: تنمية الولاء التنظيمي تحقيق الرضا الوظيفي ...الخ. و عليه يمكن القول إن التمكين صار حقيقة حتمية أمام المنظمات، و هذا بدوره يخلق الروح المعنوية لدى العمال داخل المنظمة.

ونتيجة لما سبق تم طرح إشكالية الموضوع الرئيسة و التي تبلورت حول **كيف يمكن للتمكين أن يؤثر على مستويات الروح المعنوية للعاملين؟** و بناء على محاور الإشكالية التي تم مناقشتها من خلال الفصول النظرية التي تناولنا فيها كل من موضوعي تمكين العاملين و الروح المعنوية و العلاقة النظرية بينهما و كذا من خلال الفصل التطبيقي التي كان عبارة عن دراسة حالة لواقع التمكين و الروح المعنوية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة المدية و التجارية تم التوصل الى النتائج التالية:

***إستنتاجات الدراسة النظرية:**

يمكن تلخيص النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة النظرية لموضوع تمكين العاملين و الروح المعنوية فيما يلي:

1-حث القيادات الإدارية على انتهاج أسلوب التمكين من أجل دعم قدرات الأفراد و استثمار جهودها و طاقاتها للرقي بأدائهم و أداء المنظمة ككل.

2-تهيئة بيئة العمل بما يدعم التمكين من خلال تبني التعاون و التنسيق بين مختلف الإدارات و تبادل المعلومات في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة و تحسين الاتصالات لتوفير بيئة عمل خصبة التفوق و التميز.

3-العمل على تفعيل الاتصال الرسمي و الاتصال الغير الرسمي لإيصال المعلومة في الوقت المناسب و المكان المناسب مما يسهل في عملية التمكين.

4-تحفيز العاملين معنويا و خلق الثقة الداخلية لديهم حتى ترتفع الروح المعنوية لديهم.

5-إن عملية التمكين تتكون من شقين (أحدهما إجرائي و يقصد به مجموعة الاجراءات التي تتخذها المنظمة في سبيل جعل العاملين بها أكثر ملكية لقراراتهم _ و الآخر معنوي يتمثل بالثقة في قدرات العاملين، و تقدير دورهم، و احترام قراراتهم، بحيث تحرر طاقاتهم نحو الإبداع و الابتكار).

***نتائج الدراسة الميدانية:**

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل الاستبيان المقدم الى الأساتذة يمكن القول أن النتيجة الرئيسية لهذه الدراسة التطبيقية تتمثل في:

-و جود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى معنوية 0.05فأقل و هي علاقة طردية قوية بين مدى توفر خصائص و سمات التمكين لدى الأساتذة ومدى توفر الروح المعنوية لديهم، حيث أنه كلما توافرت سمات و خصائص التمكين كلما زاد مستوى الروح المعنوية لدى الأساتذة.

و تتفرع هذه النتيجة الرئيسية الى مجموعة كبيرة من النتائج المذكورة بالتفصيل في المبحث الثالث من الدراسة و التي أهمها:

-أفراد العينة "الأساتذة"يرون بأن التمكين غير متوافر بالكلية، حيث بلغ متوسط الموافقة(2.52 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي و هي الفئة التي تشير الى خيار"غير متوافرة".

-أفراد العينة "الأساتذة" يرون بأن مستوى الروح المعنوية لديهم متوسط، حيث بلغ متوسط الحياد(2.70 من 5)و هو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي و هي الفئة التي تشير الى خيار "متوسط".

***اختبار الفرضيات:**

-بالنسبة للفرضية الأولى التي مفادها"يؤثر التمكين على مستوى الروح المعنوية للعاملين"، **تم إثبات صحتها** من خلال الفصل الأول والثاني النظري حيث تبين إن التمكين محفز داخلي معنوي ومادي يؤثر مباشرة على مناخ العمل و الروح المعنوية في آن واحد.

-بالنسبة للفرضية الثانية و التي مفادها " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل بين التمكين الإداري و مستويات الروح المعنوية للعاملين "، **تم إثبات صحتها**، حيث تبين من خلال الفصل الثالث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى معنوية 0.05 فأقل و هي علاقة طردية بين مدى توافر التمكين و مستوى الروح المعنوية للعاملين.

-بالنسبة للفرضية الثالثة و التي مفادها " توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى توافر تمكين العاملين و مستوى الروح المعنوية للعاملين" تعزى إلى المتغيرات الشخصية و المهنية: الجنس ، العمر، الرتبة العلمية و سنوات الأقدمية، تم إثبات صحة جزء منها و نفى جزء منها ، حيث بالنسبة لمحور التمكين فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية فقط بالنسبة لمتغير الجنس ولا توجد فروق بالنسبة لمتغير للمتغيرات الأخرى، أما بالنسبة لمحور الروح المعنوية أنه توجد فروق دلالة إحصائية فقط بالنسبة لمتغير السن و لا توجد بالنسبة للمتغيرات الأخرى.

***أهم الإقتراحات:**

لقد حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات و المعطيات المتوفرة و التي أمكن الحصول عليها،و النتائج المتوصل عليها من خلال الإستبيان و الحقيقة التي توصلنا إليها هي ضرورة إهتمام الباحثين والممارسين بتحليل موضوع التمكين من منظور إسلامي لما فيه من عمق في التحليل و خصوصية في الطرح وبالأخص لنا نحن كمسلمين، حيث سجلنا نقصا فادحا و شحا كبيرا في الدراسات التي حاولت تناول هذا الموضوع.

-توفير المزيد من الدعم و منح القوة للأساتذة من أجل جعل تمكينهم أكثر فعالية و بالتالي زيادة الروح المعنوية لديهم.

-التواصل الدائم مع الأساتذة و إبلاغهم عن نتائج تقييم آدائهم ليدركو مقدار قدرتهم فبي إنجاز المهام الموكلة إليهم و هذا بدوره يسهم في روحهم المعنوية بشكل أفضل و بالتالي زيادة جهودهم.

-تشجيع العمل الجماعي عن طريق فرق العمل و ذلك لزياة تمكينهم و تنمية روحهم المعنوية

آفاق الدراسة:

لقد حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات و و المعطيات المتوفرة و التي أمكن الحصول عليها و الحقيقة التي توصلنا إليها أنه جد متشعب و يحتاج إلى تفصيل أكثر الذا فإن نعتبر دراستنا هذه كقاعدة يمكن الإنطلاق منها لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة بها يمكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي في ميدان التمكين من جهة و الروح المعنوية من جهة أخرى.

و فيما يلي سنقدم بعض المواضيع المقترحة للبحث على أمل أن نلفت أنظار الباحثين لمعالجتها:

تمكين العاملين: دراسة مقارنة بين القطاع العام و الخاص.

مساهمة إستراتيجية التمكين في تحقيق الإدارة الفعالة للوقت .

تأثير الروح المعنوية على الرضا الوظيفي.

أثر إستراتيجية التمكين على ولاء العملاء.

وأخيرا فان هذا العمل هو مجرد نواة أو بداية لعمل أكبر يجب استكماله في المستقبل بعون المولى تعالى، ونسأل الله العظيم التوفيق في أن يكون هذا الجهد محققا للفائدة المرجوة منه للباحثين و الدارسين في هذا النوع من المعرفة، و ناهيك عن كونه اجتهاد بشري إنساني لابد و أن يلازمه النقص، و هو يحتاج إلى تصويب و توجيه، فان أصبنا فمن الله و إن أخطأنا فمن أنفسنا و الشيطان.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

الفصل الأول:

الاطار النظري لمفهوم تمكين العاملين

الفصل الثاني:

الاطار المفاهيمي للروح المعنوية

الفصل الثالث:

دراسة واقع التمكين والروح المعنوية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تمهيد:

تدرك المنظمات اليوم أن تحقيقها للبقاء لن يضمن لها الاستمرار، لذا يجب عليها أن تسعى بجد إلى البحث عن كافة السبل التي تساعدها على النمو الدائم والمتجدد، وهذا ما أدى على ارتفاع معدلات الرهان على الموارد البشرية باعتبارها المصدر الأول لحيازة وإدامة المزايا التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة .

وعليه فالمطلوب من المؤسسات الاقتصادية التي تنشد النجاح كهدف لها أن تسعى إلى تفعيل أفرادها بشكل أكثر، ليس فقط من أجل دفعهم للقيام بالأعمال اليومية والروتينية، بل من خلال إقناعهم بأن يكون مستقبل المؤسسة ومصيرها هاجسهم الدائم، بشكل يستثير طاقاتهم وقدراتهم الكامنة.

وأمام هذا التحدي دخل مفهوم التمكين الذي أصبح واضحا في الفكر الإنساني المعاصر إلى ميدان العمل الإداري، وأصبحنا نتكلم عن تمكين العاملين باعتباره من أهم أهداف المؤسسات اليوم لما فيه من أبعاد وممارسات تحفز الأفراد وتدفعهم للانغماس أكثر في العمل.

وبالتالي قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين.

المبحث الثاني: جوانب مهمة في عملية تمكين العاملين.

المبحث الثالث: تطبيق مفهوم تمكين العاملين.

المبحث الأول : ماهية تمكين العاملين

إن إحلال إستراتيجية التمكين يتطلب إرادة و استعدادا، أو بمعنى آخر رغبة وتحضيرا مكثفا، وفي هذا الصدد يجب بداية أن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار العديد من الأمور المهمة والأساسية التي يمكن أن نلخصها في مايلي:

المطلب الأول: نشأة ومفهوم تمكين العاملين.

أولا: نشأة تمكين العاملين.

نال موضوع تمكين العاملين ثمرة تجارب وأفكار إدارية عديدة بدأت في القرن العشرين، وكانت بذلك محصلة لتطور الممارسات الإدارية خلال أكثر من مائة عام.[1]

***التمكين في المدرسة الكلاسيكية** :في القرن السابع عشر بدأت الثورة الصناعية وظهرت معها أفكار آدم سميث حول الكفاءة الإنتاجية من خلال مبادئ التخصص وتقسيم العمل .وقد بدأت الإدارة ونظرياتها تتبلور في الكتب والأبحاث والجامعات والمؤتمرات العلمية مع بداية القرن العشرين، من خلال المدارس الكلاسيكية، السلوكية والنظريات الحديثة.

بالنسبة للمدرسة الكلاسيكية فقد كان الفكر السائد آن ذاك بعيدا كل البعد عن المفاهيم ذات البعد الإنساني فمرتكز ها الأساسي هو البعد المادي، وتجلى هذا بشدة في أفكار نظرية الإدارة العلمية لفردريك تايلور (FREDERICK TAYLOR) التي تتنافى تماما مع مبدأ التمكين حيث ينظر للعامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لوتطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة الإنتاجية فقط، ومن أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج .وهنا يشعر العامل بالملل والإرهاق من روتينية العمل وينعدم عنده التفكير الإبداعي الخلاق وإيجاد بدائل مختلفة لمشاكل العمل.

كما برز كذلك في أفكار النظرية الإدارية لهنري فايول (Henri Fayol) التي ركزت على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل ، إذ لا يجد فيها العامل مجالا للمشاركة وإبداء الرأي وحرية التصرف[2].غير أنه ظهر في إطار نظرية التقسيمات الإدارية طرح (Luther Gulik)ليثر جليك المتعلق بتفويض السلطة

[1] محمد مصطفى الكرداوي ،**التمكين النفسي للعاملين بوصفه متغيرا وسيطا في العلاقة بين القيادة التحويلية و الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر**، المجلة العربية للعلوم الإدارية ،المجلد18،العدد2،الكويت،2011،ص28 .

[2] محمود الحسين الوادي،**التمكين الإداري في العصر الحديث** ، دار الحامد ، عمان ، 2012 ص ص 30- 31 .

واعتماد أسلوب الإدارة بالاستثناء (Management By Exeption)والذي يعني تفويض سلطة اتخاذ القرار تفويض سلطة اتخاذ القرار لبعض المستويات الإدارية الدنيا لممارسة العمل الإداري في الأمور التي تولدت وتكونت عنها خبرات علمية، وصيغت لها قوانين محددة، مما جعل العمل اليومي روتينيا لا يتطلب جهدا فكريا وعمليا عند اتخاذ القرار بشأنه .وبذلك طور هذا المبدأ عملية تفويض السلطة وعدم إقحام الإدارة العليا بالأمور .التفصيلية في الأداء، واقتصار دورها على الجوانب الإبداعية والقرارات الأساسية والاستثنائية، ولا يكون الرجوع إليها من طرف المرؤوسين إلا في حالة عدم توفر الصلاحيات لمعالجة مشكل ما .[1]

ولم يخرج (Max Weber) عن هذا السياق في النظرية البيروقراطية والذي سعى لجعل المؤسسة نظاما عقلانيا مثل تايلور، وذلك من خلال وضع قوانين رسمية وتقسيم العمل، وتوضيح التسلسل الرئاسي، وسيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين، ووضع الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة، فأهمل بدوره حرية التصرف واتخاذ القرار للعاملين وحصره في الإدارة العليا. [2]

التفكير الوحيد الذي خرج عن نطاق الماديات في الفكر الكلاسيكي الإداري كان لماري باركر فوليت (Mary Parker Follett) رائدة مدرسة العلاقات الإنسانية التي كتبت عام 1926 مقالة بعنوان إعطاء الأوامر The Giving Of Orders وقد أيدت فيها مشاركة القيادة والتعاون في حل المشاكل بين الإدارة والعمال، ودعت في ضوء ذلك إلى بناء المؤسسات بصورة يمارس فيها الإداريون القوة مع المرؤوسين لا عليهم.[3]

ووفقا لرأيها فالمسؤولية هي التي تبرز بقوة إمكانيات العاملين، إذ أنهم مجتمعات متعاونة تعمل لتحقيق أهداف مشتركة، وقد أبرزت المقالات التي تم جمعها وتوثيقها عن Follett إيمانها بدور الموظف كمالك للمؤسسة، لخلق الشعور بالمسؤولية الجماعية تجاه العمل واتجاه أهداف المؤسسة [4]. لكن أفكارها رغم أنها هي أولى من دعت إلى الإدارة التشاركية أو ما يعرف بالتمكين اليوم (responsabilisation – empowerment) , لم تتموقع عمليا إلا بعد تجارب هاوثورن.[5]

---

[1] خليل محمد حسن الشماع،خضير كاظم حمود،**نظرية المنظمة**،دار المسيرة،عمان،2000،ص58.

[2] أحمد إسماعيل المعاني،**أثر التمكين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية للمشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز،أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الاكتوراه فلسفة في الإدارة**،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،ص24.

[3] وندل فرانش سيسيل بيل،**تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة**, معهد الإدارة العامة،2000،ص ص 112-113.

[4] محمود حسين الوادي،**مرجع سابق**، ص23.

[5] إسماعيل المصلح،**مدارس الفكر الإداري و إنعكاساتها التربوية،دراسة تحليلية نقدية**،حولية كلية التربية،جامعة قطر العدد10.

*** تمكين العاملين في النظريات السلوكية للإدارة عند كل مدرسة:**

التمكين بشكله المعروف حاليا في أدبيات الإدارة هونتاج تراكمي وتطوري لتوجهات مختلفة عبر عقود مضت ركزت بشكل مباشر أوغير مباشر على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه، انطلقت فيها كما سبق الذكر Follet ثم اتسع نطاقها مع العديد من النظريات الإدارية السلوكية منها والحديثة ومن بينها وأهمها:

1-**دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية (Elton Mayo)** التي دعت إلى الإدارة التشاركية واهتمام أكبر بالعاملين والاحتياجات الاجتماعية والتدريب للمشرفين في المهارات الشخصية[1]، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وقد مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي .[2]

وكذلك دراسة Carl Rogers الذي حاول من خلالها إيضاح أن للأفراد داخل أنفسهم القدرة على تحمل مسؤولية تصرفاتهم وصحتهم النفسية، كما ركز على فاعلية الاتصالات وأهميتها لعلاقات الرؤساء والمرؤوسين.[3]

2-مدرسة النظام الاجتماعي :

لقد عمل رنسيس ليكارت Rensis Likert على دراسة التفاعلات بين أعضاء الجماعة، إذ رأى أن المشاركة في اتخاذ القرار، تحديد الأهداف وحل المشاكل على مستوى الجماعة تحقق مستويات عليا من الفعالية، فقد يشعر كل فرد أنه عنصر فعال في تحقيق أهداف المؤسسة، وله القدرة على التجاوب والانسجام مع أعضاء الجماعة وكذلك الحصول على تأييدهم، ولديه استعداد تام لقبول القرارات الجماعية. وقد وضع Likert مجموعة من الأنماط التسييرية في كتابه(أنماط جديدة للإدارة new patterns of management) ووفقا للنتائج التي توصل لها فهو يفضل نمط الإدارة بالمشاركة وفيه تتشارك الجماعة في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف وفي تسوية النزاعات فالتعاون فيه قوي وروح الجماعة على مستوى عال، كما أن نظام الاتصال وفقا لهذا النمط يعمل في الاتجاهين[4].

---

[1] وندل فرانش سيسل بيل جونير،مرجع سابق ص 114 .

[2] يحي سليم ملحم،**التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،2006،ص29.

[3] وندل فرانش،سيسل بيل جونير،مرجع سابق، ص 114 .

[4] عبد الفتاح بوخمخم، **نظريات الفكر الإداري (تطور و تباين أم تنوع و تكامل)المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة**،جامعة الجنان،طرابلس، لبنان،2012،ص ص 8-9.

3-نظرية *X and Y* ل *Douglas McGregor*:

تأثر (Douglas McGregor) بأفكار **Maslow** ودراسات هوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال نظريته التي سماها نظرية X وY . حيث المديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيهم مجالا من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل .وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم .أما المديرون من أنصار نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف، مما يفتح المجال واسعا أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل. و هوما يجعل العاملين يتمتعون بمرور الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف، انسجاما مع توقعات مديريهم منهم،[1] فنظرية Y تتضمن عناصر أساسية من تمكين العاملين:

-يمارس العاملون الرقابة والضبط الذاتي، ويلتزمون بتحقيق الأهداف.

-تتوافر لدى العاملين القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية.

-يتمتع معظم العاملين بقدرات إبداعية خلاقة، ولا تقتصر هذه القدرات على الإدارة العليا.[2]

4-نظرية العاملين **Fredrick Herzberg**:

وتقوم افتراضات هذه النظرية على وجود مجموعتين من العوامل التي يقابلها الفرد في عمله "العوامل الوقائية، العوامل الدافعة "، كما فصل بين نوعين من مشاعر الدافعية " الرضا، الاستياء ".والعوامل الدافعة بالنسبة له هي عوامل مرتبطة بمكونات العمل وتسبب الرضا وهي تتشابه إلى حد ما مع حاجات المستويات العليا في هرم Maslow وتشمل: القدرة على الانجاز، وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به، حصول الفرد على التقدير والاحترام، فرص التقدم والتطور في العمل، جاذبية العمل في حد ذاته. أما العوامل الوقائية أوالصحية كما يصطلح عليها، والتي يعتبر وجودها مانعا لا غير من الاستياء والسخط عند العامل لكنها لا تؤدي في واقع الحال إلى الرضا العالي ولا الأداء العالي .بل يحتمل أن تؤدي إلى الاسترخاء والتكاسل، وتشمل :ظروف العمل المادية كالضوضاء والتكييف، العلاقة بين العامل ورؤسائه وكذلك وزملائه في العمل، سياسة الإدارة وأساليبها، نمط القيادة والإشراف، الأجر من حيث كفايته وعدالته.[3] وعموما ورغم ما وجه لهذه النظرية من انتقادات فإنها وفق ما جاءت به، تعد خطوة مبدئية لتمكين العاملين شرط تحقق

---

[1] ملحم يحي،**مرجع سابق**،ص23 .

[2] محمد قاسم القريوتي،**نظرية المنظمة و التنظيم** ،الطبعة الثالثة،دار وائل،عمان، 2008،ص ص 86– 87.

[3] نور الدين حاروش،**إدارة الموارد البشرية**،دار الأمة،الجزائر،2011،ص45.

العاملين الدافعية والوقائية معا حتى يتمكن العامل في هذا الإطار من اكتساب الخبرات والمعارف الكافية ليتخذ القرارات المتعلقة بعمله ويكون مسؤولا عليها.

5-نظرية الشخصية البالغة ل:Chris Argyris

إن أعمال *Argyris* منذ عام 1957 في حد ذاتها تعبير واضح عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه " في كتابه المنظمة والشخصية " (*Personality and Organization*) نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية واتجاهاتها التي لا تنسجم مع الشخصية الناضجة، فهي تمنع الفرد من تحقيق ذاته لأن كل شيء محدد مسبقا ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد، كما أنها تكرس الاعتمادية والسلبية حيث يشعر العامل أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أوبيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية، وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية، وسيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي. والحل من وجهة نظر *Argyris* هوفي التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة. فما التغيب ودوران العمل والكسل والنفور منه إلا نتيجة لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.

***تمكين العاملين في النظريات الحديثة**

1-نظرية النظم:

ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة. فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح. بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور.[1]

[1] ملحم يحي،مرجع سابق،ص ص 24-25.

***نظرية الانجازMcClelland**

يعتقد McClelland أن لكل فرد مجموعة من الدوافع كجزء من شخصيته وتمثل هذه الدوافع حقولا من الحاجات التي تعلمها أواكتسبها من الخبرات المفضلة لديه .وقد حددها بثلاث أنواع من الحاجات:

***الحاجة إلى الانجاز Need for Achievement**:

وتعني الرغبة في الأداء العالي وإظهار المقدرة على العمل .والأفراد الذين لديهم الرغبة في الانجاز يتميزون بالخصائص:

-الرغبة بعمل يتصف بالمخاطرة المعتدلة Moderate Risk Taking.

–الرغبة الملحة في الحصول على معلومات

مرتدة آنية Need For Immédiate Feedback والمتعلقة بمستوى أدائهم ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف المرغوبة.

-الرضا والقناعة في حال تحقيق الانجاز Satisfaction With Accomplishment.

-استحواذ المهمة عليهم Preoccupation with the Task.

***الحاجة إلى السلطة/القوة Need for Power**: وتعني الحاجة إلى السيطرة على الآخرين والتأثير فيهم.

***الحاجة إلى الانتماء Need for Affiliation** : هي الحاجة إلى تشكيل علاقات اجتماعية قوية مع الآخرين، أين يحصلون على الرضا والإشباع من خلال تنمية وتعزيز التفاهم المشترك وإقامة أواصر المودة مع غيرهم.

ووفقا الدراسات التي قام بها ميشاللاند McClelland فإنه اعتقد أن حاجات الفرد إلى الانجاز هي دافع كامن ومتميز عن بقية حاجاته.

ثانيا: مفهوم تمكين العاملين.

لابد من الاعتراف بأن هناك آراء مختلفة حول تعريف التمكين إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تتعلق بالوظيفة التي يشغلها، أو خارج إطارها.[1]

[1] خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر،**التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل**،المجموعة العربية للتدريب والنشر،2014،ص11.

كما عرف العديد من الباحثين تمكين العاملين بأنه:[1]

-عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحين أداء المنظمة.

-وهو إعطاء الثقة والحرية والموارد للعاملين،ليتصرفوا وفقا لإحكامهم الشخصية.

-و هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.

-التمكين هوالعملية التي يقوم بها المديرون ومن خلالها بمساعدة العاملين في الحصول على المهارات ،وإستخدام الصلاحيات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المؤثرة عليهم في أعمالهم[2].

-التمكين هو أحد الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين ،وتحفيزهم ذاتيا بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير ، هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل إثبات الذات، مما يحفز على الإبداع والإبتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، وهذا أسلوب ذاتي للتحفيز يعتمد على تطوير المنظمات ماديا ومعنويا.[3]

- التمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد ، وإشراكهم في عمليات بناءالمنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة .[4]

---

[1] عبد الرزاق محمد الطاهر،**تمكين العاملين (مدخل لتحسين إدارة الأزمات لحج)**،الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج (دراسة منطقة العمران)، جامعة الملك سعود،2008،ص50.

[2] Schermerhorn,J,R,Hunt,G &Osborne,R.N,organizational behavior,john willy & sons,inc,ne York, 1997, p56.

[3] زكريا مطلك الدوري،أبو بكر أحمد بوسالم،**دور تمكين العاملين في التعلم التنظيمي** ،المنتدى الخامس للمؤسسات تحت عنوان "إدارة التعلم و تنمية الموارد البشرية :تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الإقتصادية في الجزائر ،جامعة باجي مختار،عنابة الجزائر، يومي 07 و 08 ديسمبر 2010،ص 08.

[4] Brown, D ,R ,& Harvery ,D, an External Approach to to organizational Devlopment new jersey ,prentice hall ,USA,2006 p241 .

-التمكين هو تشجيع الأفراد والسماح لهم بأن يأخذو ا المسؤولية الشخصية لتحسين طريقة أداء وظائفهم، ليساهموا في إنجاز أهداف المنظمة وهذا يحتاج في خلق ثقافة تشجيع العاملين في كافة المستويات، لكي يشعروهـ بأنهم يصنعون الفرق ويساعدهم ذلك بأن يحصلوا على الثقة والمهارات .[1]

-كما أن التمكين هو استثمار المخزون الهائل من الطاقات الكامنة والموجودة لدى العاملين ومن مختلف الخبرات.[2]كما ينظر الى التمكين أنه يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية على التصرفات والأعمال التي يقوم بها وهذا بدوره يحرر إمكانياته .[3]

-ونجد كذلك أنه ينظر إلى التمكين على أنه تحرير العامل من القيود وتشجيعه وتحفيزه ومكافئته على ممارسة لروح المبادرة والإبداع فالتمكين هو تفعيل المقدرة.[4]

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن التمكين هو:

-العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات، الحرية ،..للقيام بمهامهم.

-تقاسم السلطة بدرجات متفاوتة مع الموظفين في المستويات الدنيا لتقديم خدمة أفضل للعميل .

المطلب الثاني :أهمية وأهداف تمكين العاملين.

إن التغيرات المتسارعة والعديدة في المجال التكنولوجي جعل من الأهمية بمكان تخفيض عدد العاملين، فالمنظمات في الوقت الحالي تعمل بشكل جيد بعمالة أقل، ما أوجب عليها أن تتيح الفرص لهم ليثبتوا قدراتهم وجدارتهم بشكل أفضل في تحقيق أهداف المنظمة ويحققوا الفوائد المرجوة من تبنيهم لتمكين العاملين.

[1] مطر بن عبد المحسن الجميلي،**الأنماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين** ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض،2001،ص 34.

[2]أحمد إسماعيل المعاني،**مرجع سابق**،ص17.

[3] محمود حسن الوادي،**مرجع سابق**،ص 22.

[4]رامي جمال يوسف اندراورس ،**درجة ممارسة مفاهيم الثقة و التمكين لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية** ،أطروحة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه،الجامعة الأردنية،عمان،2006،ص43.

أولا : أهمية تمكين العاملين.

لقد صار تمكين العاملين ذو درجة بالغة الأهمية في المؤسسات الإقتصادية القائمة في عصر عمال المعرفة وتبرز هذه الأهمية في مجموعة نقاط نبرزها في:

-يساهم التمكين في تحقيق أهداف لا يمكن الوصول إليها بدون مشاركة الجميع، حيث أن المديرين ورؤساء الأعمال الذين مهدوا الطريق لتمكين العاملين، إنما فعلوا ذلك لأنهم أدركوا أن هناك أهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم، وخبراتهم ومهاراتهم وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق مثل هاته الأهداف.[1]

-ارتباط التمكين بعلاقة تكاملية مع العديد من القضايا المهمة التي تتعلق بنجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف ، وحيازة المزايا التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة مثل: اللامركزية الإدارية والإدارة بالجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، وإعادة الهيكلة وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة...الخ .[2]

-ترى دراسة بأن التمكين يعد طريقة جديدة للتغيير حيث يجعل المؤسسة غاية في المرونة، مما يعزز قدرتها على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات العملاء والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها .[3]

-يحقق التمكين استعداد أكبر لقبول وإنجاح التغيير من طرف العاملين، فحين تفرض التغيرات من بشكل تعسفي دون أي تفسيرات واستشارات فإن المرؤوسين سيميلون إلى الشعور بعدم الاطمئنان والمقاومة للتغيير، لكن حين يشاركون في العملية التي قادت إلى اتخاذ قرار التغيير من خلال طرح آرائهم وتوقعاتهم سيرغبون في التغيير، بل حتى سيبادرون، إليه مندفعين الأمر الذي يساعد حتما على إنجاحه .[4]

---

[1] Bown ,d ,E & lawler ,E..**the empowerment of service worker** :**what** , **why** , **how** , **& when** ,USA : MIT sloan Management review , 1992 , page :36 .

[2] محمد بن إبراهيم محمد الأصقه،**التمكين و علاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض** ،رسالة ماجستير مقدمة ضمن كتطلبات نيل شهادة الماجيستر،غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية،الرياض،2009،ص18.

[3] Daft ,R.,**Organization theory and design** ,7th, USA : south western college publishing,2001, p:514 .

[4] ماري ثابت ماركو،**أثر تمكين العاملين على الإنتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للمساحة**،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة المجيستير، غير منشورة، جامعة عين شمس،مصر،2008،ص 88 .

-هناك دراسة ترى بأن أهمية التمكين تظهر أساسا من خلال كونه ضروري لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة، حيث تؤكد على أن تمكين العاملين في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة والفعالة لأي تغيير في البيئة.[1]

-ينطوي التمكين على أشياء أخرى أكثر من كونه وسيلة تحفيز، إذ يمثل في المؤسسات المعاصرة حجر الزاوية في ثقافتها، فاستخدام تعبير التمكين الوظيفي يشير إلى مجال واسع من الحرية في الممارسات الإدارية التي تعطى للأفراد من غير المستويات القيادية مسؤولية أكبر وحرية أوسع في مجال التصرف، والمناقشة وإبداء الرأي.[2]

-يساهم التمكين في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات من خلال منحها القدرة على تطوير مواردها البشرية، واستخراج طاقاتهم الكامنة، وتحفيز إبداعاتهم بما ينعكس إيجابا على الإنتاجية والجودة وخدمة العملاء .[3]

وهذا ما تؤكده دراسة أخرى **و**التي ترى بأن التمكين يضمن فعالية الأداء من خلال جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وتحفيزا، مما يسهم في استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه.[4]

-تطوير أداء مواردها البشرية ، واستخراج طاقاتهم الكامنة ، وتحفيز إبداعاتهم ، بما ينعكس إيجابا على الإنتاجية والجودة وخدمة العملاء .[5]

---

[1] Ongori , H.,**Managing Behind the scenes**:**A view point On Ompowerment** , Nigeria : African journal of busness management , vol ,13(1), 2009 , p:12.

[2] حسين موسى العساف،**التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة و علاقته بالإلتزام التنظيمي و الإستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية**،أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية،غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان،2006،ص 27.

[3] عبد الله بن عوض الشهراني،**دور التمكين في تحقيق أمن ألأنشطة الرياضية: دراسة مسحية على استاد الملك فهد الدولي ب مدينة الرياض**،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير(غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة،فلسطين،2010،ص 15 .

[4] يحي سليم ملحم،مرجع سابق،ص21.

[5] عبد الله بن عوض الشهراني،مرجع سابق،ص15.

ثانيا : أهداف التمكين:

تحتاج المنظمات الممكنة الى أهداف واضحة وإدارة حاسمة ،ونقطة الانطلاق نحو ذلك هي عندما يبدأ المديرون والرؤساء في إخضاع أنفسهم لبرامج التغيير بما يتضمن تعديل القيم الفردية، والتي يجب أن تؤدي الى الاهتمام الأكبر بأهداف التمكين.

وهناك دراسة قامت بتلخيص أهداف التمكين من خلال النقاط الآتية: [1]

-زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر من أعمالهم.

-زيادة فرص الإبداع والابتكار creativity & ennovation.

دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات.

- ✓ تحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم.
- ✓ تحرير المستويات العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة ، بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الإستراتيجية للمؤسسة.

-زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم.

-تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.

كما ذكر آخر أن أهداف التمكين يمكن تلخيصها في المؤشرات التالية:[2]

-بقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.

-الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة .

-زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

[1] حسين موسى العساف،مرجع سابق ،ص27.

[2] قاسم أحمد و أخرون،**دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي (دراسة تحليلية)** ،مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، ،المجلد4، العراق،2008،ص165 .

– تحرير الإدارة العليا من الانشغال في العليا من الانشغال في الجانب العملياتي و الانصراف إلى الجانب الاستراتيجي الذي يعد جانبا خطرا سواء كان في تحليله للبيئة الخارجية ورصد التهديدات وتأثير الفرص أم في تعزيز رؤية المنظمة والانطلاق إلى رؤى أكثر تطورا.[1]

وورد عن آخرون الأهداف التالية:[2]

_زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم .

_يركز التمكين في القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات.

_يستهدف التمكين استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا.

المطلب الثالث : التمكين وبعض المفاهيم الإدارية:

أولا: التمكين والمشاركة:

تبدو المشاركة مفهوما واسعا ومرنا ومتعدد الأبعاد وذلك لكثرة تداولها أكاديميا وتطبيقيا لذا من الصعب جدا حصرها وتعريفها،[3] لكن يمكننا تماشيا مع طبيعة الموضوع أن نتبنى المفهوم المبسط الذي قدمته الدراسة التي تعرف المشاركة على أنها "العملية التي يتم من خلالها السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تهمه، أو القرارات التي يتأثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ المدير بهذا الرأي عند اتخاذ القرار النهائي". [4]

والمشاركة على هذا النحو تتم وفق مستويين هما: [5]

_**المستوى الأول:** التفاعل بين الرئيس والمرؤوس ، حيث يقوم المرؤوس باقتراح فكرة يعرضها على رئيسه.

_**المستوى الثاني:** التفاعل بين مجموعة من المرؤوسين ورئيسهم ، وذلك حين يقوم الرئيس بدعوة من هم تحت إمرته مجتمعين لمناقشة مسالة عامة أول صياغة مسألة عامة أو لصياغة توصية ما. على أن يبقى الخيار الفعلي بيد الرئيس لأنه في الأخير هو من يتحمل مسؤولية القرار أمام من هم أعلى منه. وعلى أية حال فإن السماح

---

[1] إيمان عبد الرضا محمد،**تمكين التدريسيين في الكليات و المعاهد التقنية (دراسة تطبيقية)**، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد94 ،2013،ص378 .

[2] ميسون أحمد و أضواء حسين،**إستراتيجية التمكين و دورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية (دراسة استطلاعية)** ،مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية، العراق،المجلد10،العدد30،2013،ص105.

[3] رامي جمال أندرواس،**مرجع سابق**،ص 89.

[4] Schermerhorn , J, R . ;hunt ,J, G .& Osborn .R.,Organizational Behavior , 6 the Ed , USA ; john wiley & sons Inc, 1997,p: 402.

[5] فاطمة عبد الحميد الحاجة،**أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين:دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة**،أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة(غير منشورة)،جامعة القاهرة،2006،مصر،ص49.

للعاملين بالمشاركة في المؤسسة يختلف تماما عن منحهم السلطة، فالمشاركة لا تعني تلقي سلطة كافية ولا تولي مسؤولية كاملة .[1] وعليه لا يمكن بأي حال من الأحوال المقارنة بين التمكين والمشاركة أو استعمالهما كمفهومين مترادفين لهما نفس المعنى والمحتوى. وكتحليل للفرق بين التمكين والمشاركة يمكن القول أنهما يلتقيان في نواحي ويختلفان في نواحي أخرى، حيث يرتبطان بكونهما ينتميان إلى النهج الديمقراطي في الإدارة الذي يقوم على التفتح والتوجه أكثر نحو العاملين ، لكنهما يختلفان في كون التمكين أكثر عمقا وثراء فإذا كانت السلطة في المشاركة معدومة أو غير كافية فإنها غي التمكين كاملة ودائمة ومصحوبة بزيادة الكفاءة الذاتية والدافعية، كما أن الهدف من المشاركة على المدى الطويل هو تحسين أداء المنظمة، بينما الهدف من التمكين هو الاستمرار من التحسين لمستويات الأداء الكلي للمنظمة .[2]

ويمكن توضيح أهم الفروق بين التمكين والمشاركة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(1-1): أهم الفروقات بين المشاركة وتمكين العاملين.

البعد	المشاركة	تمكين العاملين
أسلوب العمل التنظيمي	الهرمية	فرق عمل مستقلة
طرق المشاركة	برامج المقترحات	الفرق منسقة في تحليله وتحسينها
أسلوب اتخاذ القرار	من أعلى الى أسفل	صنع القرارات جهودهم بمثابة مدخلات للقرارات الاستراتيجية
الانطباع نحوالمرؤوسين	المقترحات مقبولة أداء العمل فردي	الاعتراف بالجهد الجماعي
تركيز الادارة	الاشراف	ايجاد بيئة لفريق العمل

المصدر: رضا صاحب أبوحمد آل علي،كاظم الموسوي،مفاهيم إدارية معاصرة،دار وراقة، عمان،2002،ص 139 .

[1] رامي جمال يوسف أندرواس،مرجع سابق،ص53.

[2] صفاء يوسف الضمور،**العوامل المؤثرة على التمكين الإداري : تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية دراسات في العلوم الإدارية**، الجامعة الأردنية ، المجلد36، العدد1،عمان،2009،ص59.

ثانيا: التمكين والتفويض.

يستخدم البعض مصطلح تفويض السلطة باعتباره مرادفا للتمكين ولكن في الحقيقة تمكن النظر إلى التفويض على انه جزء من عملية التمكين لمرحلة ابتدائية من مراحله كما يعني تخويل جزء من الصلاحيات لآخرين لتسهيل عمليات التنفيذ للوصول إلى العمليات التنفيذية .[1]

كما أن للتمكين مفاهيم عديدة وليس محصورا فقط في التفويض ، فهو في واقع الأمر العملية التي من خلالها يحسن العاملون من أدائهم لأعمالهم عن طريق التعلم، المهارات والتحفيز.

فالتمكين هو تفعيل للقدرة أكثر مما هو تفويض، وعليه يتم التعامل مع التمكين على أنه بنية سلوكية (تفويض) وتصورية إدراكية في الوقت نفسه.[2]

ويعرف التفويض على أنه إسناد مهام معينة للأشخاص ومحاسبتهم عليها ، فهو صلاحيات تمنح وتسلب،[3] ويكون التفويض ناجحا عندما تكون المهام واضحة المعالم من جهة، وعندما يقترن التفويض بالثقة المتبادلة من جهة أخرى.[4]

كما يتعلق التفويض بالسلطة دون المسؤولية فالمسؤولية لا تفوض إطلاقا ،[5] فهي مجرد شعور ينبغي خلقه لدى العاملين من خلال توضيح المهام و الأعمال والأهداف، وتنمية الكفاءات : الكفاءة التخصصية (المعرفة، المقدرة، الخبرة، المؤهلات)، كفاءة العمل (حرية العمل، حرية اتخاذ القرارات)، كفاءة وسائط العمل (تقنية شخصية، تنظيمية، مالية) بالتالي: المسؤولية = وضوح المهام + الكفاءة .

وأشار آخرون أن عملية التفويض تفتقد لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية، الثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالعامل، ومستوى تأثير العامل، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة، وشعور العامل بالمسؤولية وحرية التصرف.[6]

---

[1] أحمد المعاني وآخرون،**قضايا إدارية معاصرة**،دار وائل،عمان،2011،ص190.

[2] رامي جمال أندرواس مرجع سابق،ص64.

[3] مطر بن عبد المحسن الجميلي،**مرجع سابق**،ص35.

[4] فريدس هندريش **القدرات القيادية الأربع : قيادة الأفراد من خلال الطبيعة** ، ترجمة سامر نصري ،الرياض،2006،ص85.

[5] مطر بن عبد المحسن الجميلي،مرجع سابق،ص35.

[6] أحمد المعاني و آخرون،مرجع سابق،ص190.

ويمكن تلخيص أهم الفروقات في: [1]

*الأفراد الممكنون هم المسؤولون عن النتيجة النهائية لسير الأعمال و تنفيذها، فإما أن يكفأ أو يحاسب، في حين أن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية.

*التمكين لا نهاية له ويستمر مع بقاء العامل في المؤسسة، بينما التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها.

ثالثا: التمكين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله و اتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته، وبناءا على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغير فيه، حيث يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.[2]

رابعا: التمكين و الإندماج:

الإدماج مع الجماعة هو عملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في المنظمة لاجتماعات التفكير جماعيا وليس فرديا للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع،[3] والإندماج عرف في الثمانينات وتطور إلى المشاركة في التسعينيات وهما انعكاس لاتجاهات الإدارة و الديمقراطية التي شاعت في السبعينيات، فتمكين العاملين مرحلة تطورية أعلى ولبنة مضافة إلى اندماج العاملين والمشاركة وليس مغايرا لهما ولا نلغيهما لأنه في الواقع يعتمد عليهما.

---

[1] خالد بن سليمان الرشودي ،**مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية و مدى جاهزيته لتطبيقه : دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية و كلية خالد العسكرية** ،غير منشورة،رسالة مقدمة ضمن مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر ، جامعة نايف للعلوم الأمنية،الرياض،2009،ص 52.

[2] عبد الرزاق محمد الطاهر،عبد العزيز علي مرزوق،مرجع سابق،ص45.

[3] هبة قدندل،،**تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة**،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،جامعة المدية،ص66.

فالهدف من الإندماج للعاملين هو خلق الولاء والشعور بالانتماء للمنظمة والتبني لأهدافها أو الأهداف الفرعية التي تصب فيها ، والهدف من تمكين العاملين هو تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق ذات الفرد وشعوره بالولاء والانتماء للمنظمة وأهميته فيها.[1]

خامسا: التمكين والإبداع

يقصد بالإبداع قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجا يتميز بأكبر قدر من الطلاقة المرونة، الأصالة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل والخروج على المألوف والتي تظهر كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير، وهذه القدرة يمكن تنميتها وتطويرها، كما يعرف أيضا على أنه الأداء المتميز الذي ينتج عنه فكر أو عمل إيجابي جديد، وهو مجموعة من العمليات التي تتسم بالقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار والقابلية للتغيير والمجازفة وسعة الاتصالات وتشجيع الإبداع والذي يستخدم فيها الفرد ما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وما يحيط به من مؤشرات بيئية.

[1] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة،مرجع سابق،ص238.

المبحث الثاني : جوانب مهمة في عملية التمكين:

باعتبار أن التمكين العاملين أسلوب إداري إذن تطبيقه بالشكل الصحيح يساعد على زيادة فعاليته وتحقيق أهدافه المرجوة إذن سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أنواعه وكذا أهم أبعاده ومستوياته.

المطلب الأول: أنواع التمكين.

من خلال التعريفات السابقة للتمكين يمكن أن نستخلص أنواع تمكين العاملين وهي كالتالي:

1_ التمكين من خلال القيادة: وفي هذا الصنف يلعب القائد دورا في تمكين الفرد أو الجماعة من خلال صياغة وتوفير المحتوى والمناخ الثقافي لتنفيذ التمكين وتفويض العاملين للسلطة وتوفير التدريب اللازم، بالإضافة إلى توفير الإجراءات والنظم المعززة للتمكين مثل بناء الفريق.

إن دور القيادة في عملية التمكين أكبر من مجرد تفويض السلطة، إذ يتطلب تحفيز الأفراد للاستجابة وقبول وتحمل مسؤولية أكبر، وتعلم مهارات ومعارف أكثر و النمو و التطور، إذ يؤدي ذلك إلى ممارسة الأفراد لعملية اتخاذ القرارات لحل مشاكل الجودة في الوظيفة الموكلة لهم والإبداع والانخراط في التحسن المستمر.[1]

2_ التمكين من خلال المشاركة: ويهتم بتمكين العاملين في سلطة اتخاذ القرارات في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، كما يتضمن التمكين من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء، ويتم تشجيع هذا الاتجاه.

3_ التمكين من خلال الإندماج: ويهتم أساسا بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملون في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة العاملين للحصول على معلومات مسترجعة.[2]

4_ التمكين من خلال الالتزام: ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المؤسسة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدائهم ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال رفع رضاهم عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

[1] رعد عبد الله الطائي و عيسى قدارة،مرجع سابق،ص242.

[2] هبة قدندل،مرجع سابق،ص80.

إذ أن التمكين لا يتحقق بمجرد تحويل الفرد لصلاحية اتخاذ القرار بل لا بد من استجابة الفرد وتحمله المسؤولية، ويتطلب ذلك تحقق جوانب نفسية في الفرد تتعلق بالمشاعر والإدراك "تمكين الذات" ولا يتحقق هذا الأخير ما لم يشعر الفرد إن " التمكين" عملية ذات قيمة له.[1]

وفي هذا المجال هناك من يرى أصناف أخرى لتمكين العاملين نوجزها كالتالي:[2]

1_ مشاركة المعلومات: المعلومات عنصر هام في التنظيمات الحديثة، حيث بعملية الاتصالات النازلة يكون العاملون في المستويات الدنيا هو أعلم في مشكلات التنظيم، مثلا حاجات العملاء، كما يجب أن يتصرفوا ويتخذوا قرار لحل مشكلاتهم.

3_ استقلالية المهام: وذلك عن طريق تشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة بحيث يقومون بتنفيذ المهام المناطة بهم بنوع من الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي الذي يعملون به، في حين أن الإدارة العليا هي التي تبقى مسؤولة عن رسم السياسة الإستراتيجية.

4_ تكوين الاتجاهات: وهذا النوع يهتم بالجانب النفسي للتمكين إذ يتم تزويد الفرد بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير.

5_ الإدارة الذاتية: ويقصد به توزيع العمل بين الإدارة والعاملين إذ يستلزم هذا تدخل العاملين في اتخاذ القرار، إذ تكون التعليمات والسلطة والتنفيذ موضوعة من الأكثرية وليس من الأقلية.

فمهما تعددت أنواع وطرق تمكين العاملين لا تخرج عن إطار تمكين الإدارة العليا للمستويات الدنيا ولا يمكن الإستغناء عن نوع من هذه الأنواع لأنها ليست كلها تساهم في تعزيز مفهوم التمكين المعاصر.

المطلب الثاني: مستويات التمكين.

إن تمكين العاملين كإستراتيجية إدارية لا يمكن على أي حال من الأحوال إحلالها بين عشية وضحاها فهو يحتاج إلى إعداد، وتهيئة فكرية، وسلوكية في جميع مستويات الإدارة بدءا بالمديرين على اختلافهم في كافة المراكز الوظيفية ولتحقيق النجاح في ذلك يؤكد الباحثون على أهمية التدرج في التطبيق حيث انه هناك من يرى

[1] رعد بن عبد الله الطائي و عيسى قدارة، مرجع سابق،ص244.

[2] رامي جمال أندرواس،مرجع سابق،ص119.

أن إعادة البناء التنظيمي من خلال التمكين قد تشكل ضغطا على العاملين، كما قد تجلب لهم الخوف والتردد لأنهم لم يكونوا قد اعتادوا عليها بعد، والتام.[1]

ويتم التأكيد على أن الأسلوب التدريجي والمرحلي يعد من أفضل الطرق لإحلال التمكين، فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للعاملين بعد التأكد من هنا لا بد من الإشارة إلى أنه على المدير محاولة التخفيف من حدة الضغوط عن طريق توفير مستوى عال من الانفتاح،والأهم التدرج والمرحلية من مستوى أقل إلى مستوى أعلى وصولا في النهاية إلى التمكين حسن استعدادهم.

كذلك أوصت دراسة أخرى بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين داعية إلى التركيز أولا على محتوى الوظيفة، ومن ثم إشراك العاملين المَمَكَّنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة عملهم وقد حدد الوصول إلى الهدف عبر المرور بثلاث مستويات هي: التوجيه والتدريب والتمكين.[2]

كذلك تم التبيين أنه وقبل البدء في تنفيذ عمليات التمكين لا بد من خلق بيئة مناسبة له، وحددت لذلك ثلاثة شروط لا بد من توافرها قبل التطبيق وهي :[3]

- يجب أن يدرك كل فرد في المنظمة الحاجة إلى التغيير ، فمن المعروف أن الكثير من الأفراد يخافون من التغيير أو يقاومونه، لذلك يجب على المدير أن يقاوم يجتهد من أجل التواصل الفعال مع الجميع لإقناعهم بضرورة التغيير لتحقيق النجاح .
- يجب اقتناع الجميع بحاجة المنظمة إلى نموذج جديد للعمل الإداري لتقوية وتحفيز الأفراد والجماعات على الإنجاز الأكثر ، كذلك يجب أن يفهموا بأنه من الحكمة أن يسعوا لذلك بجد دون ترك الأمور تسير لوحدها .
- يجب توفير المعلومات للعاملين وصقل مهاراتهم وذلك من أجل تسهيل عملية التغيير، كما يجب التأكيد هنا على أهمية رؤية وإستراتيجية المنظمة ، بالإضافة إلى التكنولوجيا المتوافرة ودورها في إنجاح التغيير .

[1] حسين موسى العساف،مرجع سابق، ص31.

[2] Ford, R. C. ; & Fottler, M. D., Empowerment:A matter of degree, Academy of Management Executive ,Vol.9, N.3, 1995, p :26.

[3] Dimitriades, Z, S., Empowerment in Total Quality: Designing and Implementing Effective Employee Decision-Making Strategies,Quality Management Journal, Vol.8, Issue.2,2001,p27 .

وتضيف دراسة أخرى بأنه عندما تصبح بيئة المنظمة مستعدة ومهيأة للانطلاق في مشروع التمكين تبدأ العمليات بنهج تدريجي عبر مجموعة من المراحل، يسميها العديد من الباحثون بمستويات التمكين. [1]

والتي تقسمها إلى أربعة مستويات موضحة كما يلي: [2]

- **المستوى الأول** :تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي للعاملين ، وذلك من أجل تدعيم مسؤولياتهم وارتباطاتهم تجاه الأعمال المنوطة بهم .

-**المستوى الثاني** :ويتضمن تشجيع العاملين على تقديم المقترحات .

-**المستوى الرابع** :ويتضمن تشكيل فرق العمل بأنواعها وتزويدها بمختلف الموارد ومتطلبات الدعم .ومنها: حلقات الجودة ، والفرق الوظيفية المتقاطعة ، لإضافة إلى فريق المهمات الخاصة، وفريق حل المشكلات، وفرق العمل الذاتية القيادة، وانتهاء بتشكيل فريق المشاريع الخاصة.

أما دراسات أخرى فقد قسمت مستويات التمكين إلى ثلاثة أشكال كالآتي:[3]

–التمكين بالاقتراحات: ويعبر عن أقل درجات التمكين، وفيه يتم السماح للعاملين بتقديم الاقتراحات حول كيفية أداء العمل وأساليب تحسينه وتطويره؛

–التمكين المقيد: وهو أسلوب يمنح من خلاله العاملون الحق في إعادة تصميم أعمالهم بدرجة استقلالية معينة، وذلك ضمن حدود تضعها الإدارة العليا لعملية التغيير؛

–التمكين عالي المستوى: ويقصد به تمكين العاملين من المشاركة في التوجه الاستراتيجي وأداء المنظمة ككل.

في حين أن دراسة أخرى بدورها قسمت مستويات التمكين إلى ثلاثة أشكال كالآتي:[4]

–التمكين الظاهر: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري؛

---

[1] محمد عبد الرحيم محاسنه، **أثر التمكين في بلورة سمات فرق العمل ، دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الإقتصادية الخاصة**، ،مجلة النهضة،الأردن،المجلد الثامن، العدد الأول،2007،ص140.

[2] Daft, R., **Organization Theory and Design**, 7th , USA : South Western College Publishing, 2001, p : 505 .

[3] قاسم أحمد و غسان فيصل،مرجع سابق،ص103.

[4] علي عبد الوهاب،**إدارة الموارد البشرية**، منشورات جامعة عين شمس،مصر، 2003،ص 23.

-التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعات من أجل تحديد المشكلات وتعريفها، وكذلك تجميع البيانات عنها وتقديم المقترحات لحلها، ومن ثم فهو يساعد على تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في تطوير العمل؛

-تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على إجراء التحسينات والتغييرات في طرق أداء العمل بحرية واستقلالية بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

وقد تم تقسيم تمكين العاملين إلى ثلاث مستويات تعكس درجة السلطة التي يحصل عليها العاملون ومدى مساهمتهم في عمليات صنع واتخاذ القرارات، وهذا ما يمكن توضيحه كما يلي[1]:

-المستوى الأول: يمثل المستوى الأدنى ويسمى أحيانا بالاستشارة الانتقائية، حيث يطلب فيه من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء معينة حول بعض جوانب القرارات، وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات؛

-المستوى الثاني: يظهر المستوى المتوسط لتمكين العاملين عندما تتم استشارتهم بشكل أوسع سواء أكان ذلك بشكل فردي أم جماعي، وفي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم لها وتصوياتهم، لكن القرار النهائي هنا يبقى بعيد عنهم حيث لا يندرج تحت سلطتهم .

-المستوى الثالث: يظهر المستوى الأعلى للتمكين عندما يستلم العاملون زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع واتخاذ القرار، وفي هذا السياق نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، وإيجاد الحلول، وتحديد الخيار الأفضل، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه.

المطلب الثالث: أبعاد التمكين

هناك مجموعة من المواصفات إذا توفرت لدى الموظف و امتلاكها ، أحس بأنه ممكن أن تدعي بأنها أبعاد التمكين وقد اختلف الباحثون في وضع أبعاد التمكين في بعدين وهما:

-البعد المهاري: ويقصد به اكتساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

[1] Mcshane ,s, ;& glinow ,M , **Organizational Behavior** : EmergingRealities For The Work Place Revolution, USA: McGraw-Hill Irwin,2000,p :209 .

–البعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحية اتخاذ القرار لكل اعضاء المنظمة. [1] ومنهم من حدد التمكين في أربع أبعاد يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة ، وهذه الأبعاد هي:[2]

-البعد الأول: المهمة (task): يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظف من أجلها، أي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به.

-البعد الثاني: القوة (power): يأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يملكها الأفراد نتيجة، تمكينهم، ما المهام التي يقومون بها الأفراد الممكنون؟ وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

-البعد الثالث: الالتزام (communication): يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد و الإمعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

-البعد الرابع : الثقافة (culture): يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح تشكل عائقا لبيئة التمكين، ويعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية والجودة وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

[1] عبد العزيز علي مرزوق،**تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج**، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج،2004،ص ص 98-99.

[2] سعد بن مرزوق العتيبي،**تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري**،الإجتماع الإقليمي الثاني،الإدارة و تنمية الموارد البشرية،عمان، 12/13 /2014 .

المبحث الثالث : تطبيق مفهوم تمكين العاملين.

بعد تحليل مفهوم التمكين الإداري وفك الارتباط الحاصل بينه وبين العديد من المفاهيم الإدارية المتداخلة معه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم خطواته وكذا نتائجه ومعوقاته.

المطلب الأول: خطوات تمكين العاملين.

تمر عملية التمكين بالخطوات التالية:

1**–الحاجة إلى التغيير:** يجب أن تقرر الإدارة لماذا تريد المنظمة تبني برنامج تمكين العاملين، ومهما كانت الأسباب فإن شرحها وتوضيحها للمرؤوسين يقلل من درجة الغموض أو عدم التأكد ويبدأ الموظفين بالتعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم.

2**–التغيير في سلوك المديرين:** وهو تحدي كبير بالنسبة للمديرين يجب التغلب عليه وذلك لأن المديرين الذين أمضوا العديد من السنوات في الحصول على السلطة، في الغالب يكونون غير راغبين في التخلي أو التنازل عنها، وعليه فإن التغيير في سلوكياتهم للتخلي عن جزء من مسؤولياتهم للمرؤوسين خطوة أساسية لتنفيذ التمكين.

3**–تحديد القرارات التي سيشارك فيها العمال:** إن تحديد القرارات التي سيتخلى عنها المديرين خطوة أساسية لإتمام عملية التمكين، لذا يجب أن يتم تقسيم نوعية القرارات التي سوف يشارك فيها المرؤوسين بطريقة مباشرة.[1]

4**–تكوين فريق عمل:** ويرى أحدهم أ فريق العمل هو أكثر من مجرد مجموعة من الأفراد أي أن فريق العمل يتطلب جهدا تعاونيا وليس تنافسيا، إذ كل عضو يأخذ مسؤولية كفاءة أداء الفريق ككل، ويعرف الفريق على انه مجموعة من الأفراد يعتمد بعضهم البعض في أداء المهام والمشاركة في المسؤوليات لتحقيق النتائج، والذين

[1] مطر بن عبد المحسن الجميلي،مرجع سابق،ص 34.

يرونه كوحدة إجتماعية فعالة ضمن نظام إجتماعي أكبر، وعلى المديرين الذين يريدون النجاح في عالم الإدارة اليوم، وبالخصوص من يهدف منهم إلى تطبيق التمكين ، أن يتعلموا بناء فريق العمل.[1]

5-**المشاركة في المعلومة**: لكي يستطيع العمال إتخاذ القرارات الأفضل للمؤسسة، فإنهم بحاجة إلى توفر المعلومات عن وظائفهم وجميع الوظائف الأخرى في المؤسسة ككل أو يتوفر لدى العمال الممكنين الحق في الحصول على المعلومات التي تبين أن وظائفهم وفرق العمل التي يشاركون فيها تساهم في نجاح المؤسسة.

6-**إختيار الأفراد المناسبين وتوفير التدريب اللازم**: يجب إختيار الأفراد الذين يتمتعون بالقدرات

والمهارات اللازمة، لأنها أول خطوة لنظام إدارة فعال لذا على المؤسسة ؟ان تتوفر على معايير واضحة لكيفية إختيار أفضل الأفراد، أما بالنسبة للتدريب فهو أحد المكونات الأساسية لأنه يرفع من المستوى المهاري والفني بالنسبة للعاملين وسرعة إتخاذ القرارات والتكيف مع المتغيرات البيئية.

7-**الإتصال لتوصيل التوقعات**: يجب توضيح ما المقصود بتمكين العاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين ، كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

8-**وضع برنامج للمكافآت والتحفيز**: لكي تكلل جهود التمكين بالنجاح يجب وضع برنامج للمكافآت يرتبط بأهداف المؤسسة، و يتلائم و إتجاهها نحو تفضيل أداء العمال من خلال فرق العمل.

9-**عدم إستعجال النتائج**: يجب على الغدارة أن تأخذ وقتها في إيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وعدم الإستعجال في الحصول على النتائج.

[1] عطية بن حسن أفندي،مرجع سابق، 2003،ص ص 45-46.

المطلب الثاني: نتائج التمكين الإداري.

نستعرض فيما يلي نتائج التمكين على مستوى العاملين وعلى مستوى المنظمة وعلى مستوى المراجعين كما يلي:[1]

1-نتائج على مستوى العاملين: يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للموظف ومناسبة لمفهوم التمكين وهناك عدد من المزايا التي تنجم عن تمكين الموظفين نذكر منها:

-**تحقيق الانتماء:** يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للفرد العامل.

-كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه بالنسبة للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له.

-**المشاركة الفاعلة:** تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلية وإقدام العاملين على إبداء أفكار جديدة.

-**تطوير مستوى العاملين** : فتحسين مستوى أداء الموظف من الأمور الأساسية التي تنتج عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة.

-**اكتساب المعرفة والمهارة** : إن نجاح برامج التمكين تتوقف عن توافر المهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف.

-التمكين يسهم في رفع معنويات العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإعمال قدراتهم كما يستمتعون بتقدير وثقة الإدارة بهم.

2-نتائج على مستوى المنظمة: إن التمكين له نتائج تنعكس على المنظمات.تتمثل فيما يلي:

-ضمان فعالية المنظمة.

-زيادة ولاء العاملين للمنظمة، فالعامل يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل ويعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين.

[1] عماد المهيرات،**أثر التمكين على فاعلية المنظمة**،دار جليس الزمان،الطبعة الأولى،الأردن،2010 ،ص ص37-39.

-تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا واستعداد المنظمة للتفاعل بشكل أسرع مع تغيرات السوق.

-ظهور أفكار مبتكرة نتيجة لحرية التصرف ولتشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة والالتزام بروح الفريق وحب المغامرة والتفكير الخلاق.

-ارتفاع الإنتاجية وانخفاض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

3-**نتائج على مستوى المراجعين**: هناك دراسات تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يسيرون عن مستويات عالية من الرضا ، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين، فتمكين الموظفين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمجال التجاري والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها ، يساهم في زيادة قدرة الموظف على العامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجازات وجودة المدخلات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة.

-استجابة بسرعة أكبر لحاجات العملاء.

- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن.[1]

المطلب الثالث : معوقات تمكين العاملين.

رغم أن تمكين العاملين صار في التسعينيات موضوع الساعة في مجال إدارة الأعمال، إلا أنه تلقى الكثير من النقد والرفض سواء لدى المسيرين أو العاملين في مختلف مستويات المؤسسة. وتتأتى هذه العوائق من خلال ثلاث مجموعات مختلفة (العاملون ،النقابات ،إدارة المؤسسة)[2] وذلك عند مقاومتهم للتغيير الذي يتشكل وينشأ عند مقاومتهم للتغيير الذي يتشكل وينشأ عند إدخال متطلبات التمكين

1_**بالنسبة لإدارة المؤسسة**: فمن أهم النقاط التي تجعلها تتباطأ وترفض تبني التمكين ما يلي:

_الافتقار إلى الالتزام الفعلي ودوافع تبني التمكين.

[1] عماد المهيرات،مرجع سابق،ص39.

[2] خضير كاضم محمود،روان منير الشيخ،**إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**،دار صفاء،عمان،2010،ص ص 120-121.

_الإخفاق في توضيح فكرة التمكين للمسيرين، وعدم تدريبهم وتوعيتهم بالدور الذي يجب عليهم القيام به لتحقيقه وتسهيله وتعزيزه.[1]

_نظر المسيرين إلى التمكين على أنه تهديد لقوة شخصيتهم ومراكزهم الإدارية.

_الشعور بعدم الأمان والذي سببه تقاسم وتشارك المعرفة ، التي هي من أسس ومرتكزات التمكين، و هوما يجعلهم متخوفين من نقص السيطرة والسلطة أو فقدانهما فالمعرفة قوة بالنسبة لهم، فالتحكم بمصادر الحصول على المعرفة وتدفقها يجعلهم يشعرون بالسيطرة الدائمة على العاملين.[2]

_تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المؤسسات الأخرى رغم اختلاف ظروف المؤسسة.[3]

كما يضيف آخر:[4]

_عدم إدراك المسيرين لمفهوم التمكين، فلديهم تصور غير جلي علمهم أن التمكين فلسفة وإستراتيجية لجعل الأفراد قادرين على اتخاذ القرارات في ما يخص أعمالهم.

_فشل المسيرين في بناء حدود التمكين، فالصلاحيات والمسؤوليات يجب تحديدها وإلا يتسبب ذلك في فشل التمكين .

2_**بالنسبة للعاملين والنقابات:** من بين العوائق التي تقف حائلا في تنفيذ تمكين العاملين مدى جاهزية القوى العاملة، وحتى نعرف المؤسسة وجود هذا المشكل أو عدم وجوده وجب عليها أن تعرف المستوى التعليمي للعاملين كما يجب عليها إن يعتاد العاملون على التفكير النقدي التحليلي بمعنى أن يتساءل هذا الأخير دوما

---

[1] غانم أرزوقي أنيس،ياسمين خيضر عباس،**علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي بحث ميداني لأراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد**، المجلد 17،الإصدار62،2011،ص77.

[2] خضير كاظم محمود و روان منير الشيخ،مرجع سابق،ص123 .

[3] أحمد صادق محمد الرقب،**علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر،جامعة الأزهر، فلسطين،2010، ص30.

[4] أحمد علي صالح و محمد ذيب المبيضين،**ممارسة التمكين الإداري و علاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية –دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الكبرى _المؤتمر العلمي الدولي السنوي التاسع حول اقتصاديات البيئة و العولمة**،جامعة الزيتونة،2009،ص11.

عن عمله أن أداء بالطريقة المثلى وهل هناك طريقة أفضل لأدائه، وغيرها من التساؤلات التي تجعله يطور بشكل مستمر أداءه . [1] ويمكن إبراز مجموعة أخرى من العوائق فيما يلي:

_عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات لدى العاملين وضعف قدراتهم على اتخاذ قرارات مسؤولية.

_عدم دعم التوجه نحو التمكين ببرامج تدريبية لأعضاء الفريق.

_غياب بيئة وروح فريق العمل والتي تعد المساند الأساسي لمناقشة المشاكل والقضايا علنا وبشكل جماعي.[2]

_عدم الثقة بالإدارة.

كما أنه هناك من يرى عدة أسباب وراء فشل التمكين وهي كالتالي:[3]

_عدم شعور العاملين بثقة المسيرين بهم وبقدرتهم على اتخاذ القرار السليم.

_ضعف التدريب وتزويدهم بالمهارات اللازمة وإعطائهم استقلالية في اتخاذ القرار السليم.

_ضعف التدريب وتزويدهم بالمهارات اللازمة وإعطائهم استقلالية في اتخاذ القرار.

_عدم إزالة العقبات التي تواجه العاملين أثناء عملهم (الوقت، الأدوات، التدريب الفعال، الوصول للمعلومات، تكوين الفرق، الدعم المالي).

_إن تطبيق التمكين يعني التعامل مع الأفراد على نحو مختلف وأن يشمل رؤية الأفراد باعتبارهم كيانات بشرية لها طموحاتها، وآمالها، ومخاوفها وحياتها الخاصة خارج مكان العمل، والأفراد الممكنون يعاملون باحترام وتوضع آرائهم موضع الاعتبار وتستخدم مهاراتهم و يكافئون على حسن الأداء وإذا وجه إليهم نقد فهو بناء، وهم مستعدون للعمل بكل وجدانهم مع الآخرين لإنجاح العمل. [4]

[1] خضير كاظم محمود و روان منير الشيخ ،مرجع سابق،ص 127.

[2] غانم أرزوقي أنيس و ياسمين خيضر عباس،**مرجع سابق**،ص77.

[3] أحمد علي صالح و محمد ذيب المبيضين،مرجع سابق،ص11 .

[4] عطية حسن أفندي،**تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر**،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،2003،ص12.

وقد تواجه المنظمات بعض المعوقات قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين ومن تلك المعوقات ما يلي : [1]

-ضعف وقلة مهارات العاملين.

-غياب الثقة ما بين الإدارة والعاملين.

-عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.

-وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال داخل المؤسسة.

-وجود نظام قيادة تقليدي يحد من دور العاملين.

-غياب فرق العمل التنظيمية.

-ضعف العلاقة بين العاملين.

-ضعف العملية التنظيمية كما وكيفا.

-وجود بيئة تنظيمية غير صحية تنعكس سلبا على معنويات العاملين فتحد من أدائهم.

-وجود نظام رقابي صارم لا يسمح بحرية التصرف وبالتالي يحد من الإبداع.

-العشوائية وعدم العدالة في نظام المكافآت والحوافز.

[1] محمد مطر الزيدانيين،**أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة**،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر (غير منشورة)، جامعة مؤتة ،الأردن ، عمادة الدراسات العليا ،2006،ص 41.

خلاصة الفصل الأول:

في الأخير يمكن القول أن التمكين يتمثل في إشراك العاملين في كل ما يخص المنظمة من مهام صلاحيات، قرارات، حلول للتعثرات العملية والوظيفية ولا يتم ذلك إلا من خلال اتصال مفتوح وفعال بين الإدارات والعاملين في كل المستويات مع تحفيزهم ودعمهم بكل الموارد اللازمة، وتأهيلهم من خلال عملية التعليم والتكوين، ومنحهم الاستقلالية والحرية في أداء مهامهم والاعتراف بما حققوه من إنجاز وتقدم في أعمالهم، وهذا ما يجعل العاملين يشعرون باهتمام الإدارة بهم مما يزيدهم دافعية للعمل وتحمل أكثر للمسؤولية وإدارة ذاتية لأعمالهم بجدارة مما ينتج عنه عوائد هامة للمنظمة وعلى الفرد نفسه.

هذا ويزيد تبني مفهوم التمكين من قبل المنظمة مستويات الثقة المتبادلة بين العاملين ورؤسائهم، مما سيؤدي بدوره إلى تحسين بيئة العمل، وخلق جو محفز على الإبداع والتميز في الأداء.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل توصيفا شاملا لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الطالبتين لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يتضمن هذا الفصل تحديد المنهج المتبع في الدراسة، و مجتمع و عينة الدراسة، ثم تطرقا إلى أداة الدراسة (استبيان)و كيفية بنائها و تصميمها و الإجراءات التي تم استخدامها في فحص أداة الدراسة (التحقق من صدق أداة الدراسة و ثباتها)، و الأساليب و المعالجات الإحصائية التي تم الإعتماد عليها في تحليل البيانات و اختبارات فرضيات الدراسة للوصول للنتائج التي تعبر عن واقع الظاهرة قيد الدراسة و تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.

المبحث الأول: لمحة عامة على الكلية.

المطلبالأول:التعريف بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير:

أولا:نشأة الكلية.

تم اعتماد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير سنة 2009م بموجب المرسوم التنفيذي المنظم إنشاء جامعة المدية، وقبل هذا كان معهد علوم التسيير الذي أنشأ سنة 2000م بموجب المرسوم التنفيذي المتضمن إنشاء المركز الجامعي بالمدية، و قبله كانت شعبة علوم التسيير مع شعبة الإعلام الآلي للتسيير (مدى قصير) خلال السنة الجامعية 1999-1998م، تم بعد ذلك مع بداية السنة الجامعية الموالية فتح جذع مشترك علوم تجارية، وخلال السنة الجامعية 2002-2003م تم فتح جذع مشترك علوم اقتصادية.

فمعهد علوم التسيير (سابقا)، والذي تحول حاليا الى كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجاريةو علوم التسيير، وهي بالوقت الحالي تتضمن معظم التخصصات نظام ل.م.د الموجودة في الجامعات الكبرى.

إن هذا التطور الذي عرفته الكلية من حيث التوسع في فتح التخصصات و توفير نفس الفرص المتاحة للملتحقين بها في إمكانية الاختيار بين مختلف الشعب، جعل في المقابل وتيرة نمو عدد الطلبة تزيد بشكل متسارع، و هذا التطور في عدد الطلبة سايره في المقابل تطور في كم و نوع المؤطرين، بينما تفحصنا الفروع الموجودة في الكلية والتخصصات التي تتضمنها الدفعات المتخرجة وحجم ونوع التأطير بالإضافة الى الهياكل المتوفرة و الآفاق التي تسعى الإدارة الى تحقيقها تكون بذلك قد قدمنا بانوراما الكلية.[1]

ثانيا: هياكل الكلية.

يتوافر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعد انتقالها الى القطب الجامعي الجديد على هياكل متعددة في غاية الجودة، وخصوصا نوعية التجهيزات الملحقة بالقاعات والمدرجات، ويمكن توضيح هذه الهياكل في الجدول الآتي:[2]

[1] معلومات محصل عليها من الأمين العام للكلية.
[2] معلومات متحصل عليها من نائب عميد كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير.

جدول رقم(3–1): الهياكل المتوافرة في الكلية.

الهياكل	العدد
مدرج	6
قاعة الأعمال الموجهة بسعة 30 طالب	30
قاعة المحاضرات بسعة 50 طالب	10
مخبر الإعلام الآلي	3

المصدر: معلومات متحصل عليها من كلية العلوم الاقتصادية.

كما يتوفر بالكلية **جناح مكتبة من عدة طوابق** : حيث يستفيد طلبة الكلية من خدمات المكتبة المركزية و أخرى على مستوى الكلية تحتوى على احدث الكتب، و يتم البحث بها من خلال أجهزة الإعلام الآلي آليا، أما الطلبة الذين هم على وشك التخرج فيستفيدون من خدمات الانترنت من خلال توافر أزيد 93 جهاز حاسوب مخصص لذلك، و6314 عنوان من رصيد الوثائق الموزعة على النحو التالي:

جدول رقم(3–2): الرصيد الإجمالي للمكتبة وتوزيعه حسب العناوين والنسخ.

رقم	الفرع	العناوين	عدد النسخ
01	الكتب بالعربية	3901	15120
02	الكتب بالفرنسية	532	1069
03	المذكرات	2784	2784
04	المعاجم	50	172
05	الموسوعات	47	121
06	الحواسيب(93)	51 للطلبة	25 للماستر

المصدر: معلومات متحصل عليها من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

كما تهتم المكتبة باقتناء الكتب التي تتعلق بمجال دراسة الكلية كهدف أساسي بالإضافة الى الكتب الأخرى، و تتسع المكتبة الى 800 مقعد حيث تتوفر على:[3]

[3] معلومات متحصل عليها من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

جدول رقم(3-3): الهياكل المتوافرة في مكتبة الكلية.

الهياكل	العدد
قاعة مطالعة للأساتذة	1
قاعة مطالعة لطلبة ما بعد التدرج و الماستر	1
قاعة بالنسبة لطلبة التدرج	6
قاعةللانترنت للأساتذة	1
قاعة للانترنت للأساتذة لطلبة ما بعد التدرج و الماستر	1
قاعة الانترنت لطلبة التدرج	1
فضاء للإعارة	3
مخزن للكتب	3

المصدر: معلومات متحصل عليها من كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

ثالثا: تخصصات و إحصاءات الكلية.

شرع المعهد بداية من السنة الجامعية 2008-2009م في تطبيق النظام الجديد الذي اعتمدته الوزارة نظام ل.م.د في التخصيص الأول أكاديمي بعنوان المالية والمحاسبة، و الثاني مهني بعنوان المقاولاتية.

و نلخص تخصصات هذا النظام المفتوح في الكلية في الجدول التالي:

جدول رقم(3-4): تخصصات الكلية.

الرقم	التخصص	الفرع	أكاديمي/مهني	السنة الجامعية
01	مقاولاتية	علوم اقتصادية	مهني	2009-2008
02	إحصاء واقتصاد تطبيقي	علوم اقتصادية	أكاديمي	1010-2009
03	مالية وبنوك	علوم اقتصادية	أكاديمي	2012-2011
04	مالية وتأمينات	علوم اقتصادية	أكاديمي	2012-2011
05	الإدارة وتسيير المؤسسة	علوم التسيير	أكاديمي	2010-2009
06	الإدارة الإقليمية والحضرية	علوم التسيير	مهني	2010-2009
07	تسيير المؤسسات الفندقية و السياحة	علوم التسيير	أكاديمي	2010-2009
08	مالية	علوم التسيير	أكاديمي	2012-2011
09	الطرق الكميةلمساعدة اتخاذ القرار	علوم التسيير	أكاديمي	2012-2011
10	علوم مالية و محاسبية	علوم تجارية	أكاديمي	2009-2008
11	تسويق	علوم تجارية	أكاديمي	20012-2011

المصدر:www.univ-medea.dz

1-الدراسات العليا:

بادرت إدارة المعهد سابقا مع بداية السنة الجامعية 2006-2007م الى فتح الدراسات العليا في تخصصين، الأول بعنوان المالية والمحاسبة و الثاني بعنوان إدارة الأعمال و التسويق.غير أنه في السنة الجامعية الموالية اقتصر فتح الدراسات العليا على فرع المالية والمحاسبة و قد اقتصر فتح الدراسات العليا في السنة الجامعية 2008-2009م على فرع إدارة أعمال والتسويق.

و اقتصر فتح الدراسات العليا في السنوات الموالية على تخصصات العلوم الاقتصادية وعلوم المالية و في السنة الدراسية 2013-2014م من فتح دكتورا مالية. وفي سنة 2014-2015م تم فتح دكتورا مالية الى ذلك دكتورا إدارة وتسيير المؤسسة.[4]

[4]معلومات محصل عليها من نائب عميد الكلية.

2-عدد طلبة الكلية.

شهدت الكلية تطورا متزايدا في عدد الطلبة، ويمكن توضيح عدد الطلبة للسنة الحالية وتوزيعهم على سنوات الدراسة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-5): توزيع الطلبة في الكلية.

سنة الدراسة	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الأولى ماستر	السنة الثانية ماستر
عدد الطلبة	1036	792	735	653	374
المجموع	3590				

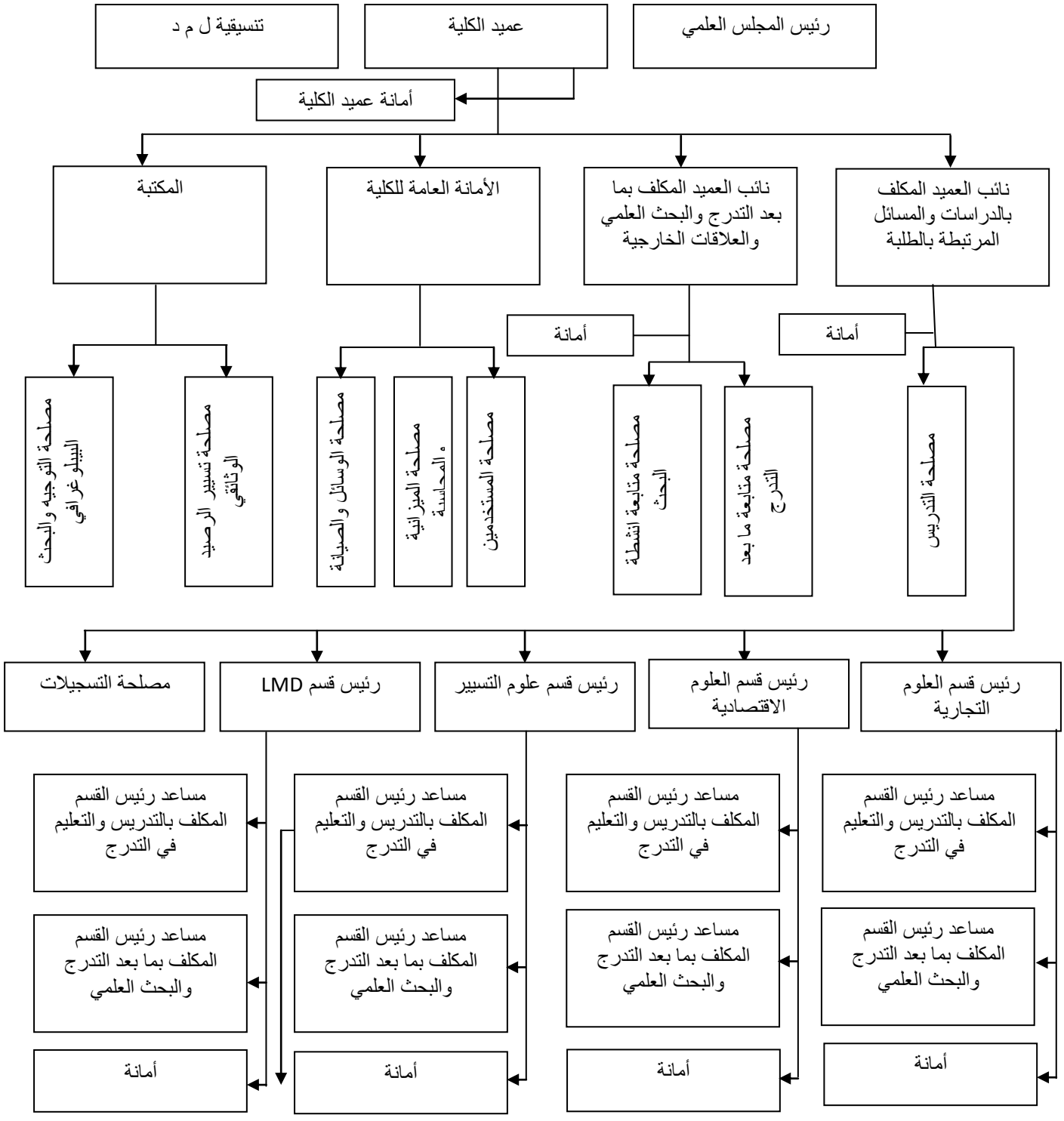
المصدر:معلومات متحصل عليها من نائب العميد المكلف بالدراسات و الشؤون المرتبطة بالطلبة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

يعتبر الهيكل التنظيمي الاطار أو البناء الذي يصور الوحدات، المصالح، الأقسام، أو الفروع المكونة للمؤسسة، ولاشك أن سر نجاح هذه الخيرة يكمن في مدى توفيقها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يوافق أنشطتها و يحقق أهدافها المسطرة كونه يعتبر المرجع الحقيق للعملاء الداخليين اذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمية فيما بينهم داخل المؤسسة.

و بالتالي نجد الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يتمثل في الهيكل التالي:

شكل رقم(3–1): الهيكل التنظيمي للكلية.



المصدر:الأمانة العامة للكلية.

وفيما يلي سنتطرق الى عرض مهام أهم المصالح الظاهرة في الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:[5]

1-عميد الكلية:

هو المسؤول الرئيسي عن السير العام للكلية، حيث يعتبر ممثل الكلية أمام القضاء و عن جميع أعمال الحياة المدنية، و المسؤول عن اتخاذ كل التدابير المتعلقة بنشاطات الكلية وتسييرها.

2-المجلس العلمي:

يهتم بالبحوث العلمية والموافقة عليها و مناقشتها وتنظيم الشكل ومحتواه، بالإضافة الى إنشاء أقسام أو شعب و مخابر البحث.

3-تنسيقية ل.م.د:

تقوم بالتنسيق بين جميع أقسام ل.م.د ووحداتها .

4-الأمين العام:

مكلف بالإداريين كمصلحة المستخدمين ومصلحة الميزانية ويسهر على متابعة العمال وانضباطهم وتحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرة للكلية وتنفيذه وتسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية وتسيير الأرشيف وتوثيق الكلية و المحافظة عليها و تحضير مشروع ميزانية الكلية و تنفيذة وترقية النشطة الثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة. و تسيير الوسائل المنقولة و الغير المنقولة للكلية و السهر على صيانتها وتنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

5-نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة:

يشرف على عمل الأقسام ويتولى الاهتمام بمشاغل الطلبة، والسهر على التسجيلات وإعادة تسجيل الطلبة واستخراج كشوف نقاطهم وكذلك إعداد بطاقية وإحصائيات حول الكلية ومتابعة شؤون الأساتذة.

6-نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:

يحرص على متابعة طلبة الماجستير و الإشراف على مناقشات المذكرات وعلى مسابقات الماجستير و المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية و الاقتصادية والمبادرة بأعمال من اجل تنشيط و دعم

[5] معلومات محصل عليها من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

التعاون مابين الجامعات الوطنية والدولية، وتنفيذ برنامج تحسين المستوى وتحديد معلومات الأساتذة بالإضافة الى متابع سير المجلس العلمي و المحافظة على أرشيفه.

7-رؤساء الأقسام:

يعتبرون كإداريينبيداغوجيين (مسئولين عن السير البيداغوجي)، يتولون الاهتمام بتنظيم الأقسام(كل مسؤول حسب قسمه) وإعداد برامج الدراسة و برنامج الامتحانات والمداولات.

8-مساعد رئيس القسم المكلف بالدراسة والتعليم في التدرج:

يقوم بمتابعة عمليات التسجيل و إعادة تسجيل الطلبة التدرج السهر على سير التعليم و السهر على سير الامتحانات و عمليات مراقبة المعارف و يساعده في ذلك رئيس مصلحة التدريس.

9-مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي:

يعمل على متابعة سير التعليم فيما بعد التدرج و يتابع سير التكوين لما بعد التدرج المتخصص و متابع أنشطة البحث ومتابعة سير اللجنة العلمية للقسم.

10-مصلحةالتسجيلات:

متابعة ملفات الطلبة ومسارهم الدراسي إعداد شهادات التسجيل و بطاقات الطالب وتسليم كشوف النقاط.

11-مسئول مكتبة الكلية:

ويشرف على العمليات والخدمات المكتبية وتتلخص فيما يلي:

-الإشراف على الأداء المكتبي.

-تسهيل عملية الحصول على المعلومات عن طريق الفهارس.

-اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.

-تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة و الترتيب.

-صيانة الرصيد الوثائقي و التعيين المستمر لعملية الجرد.

-و ضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.

-مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية.

-تنمية الميول القرائية لدى الطلبة.

-المساهمة الفعالة في انشغالات الطلبة وبحوثهم العلمية.

-السهر على السير الحسن ومتابعة موظفي المكتبة.

-تدريب العاملين في المكتبات من غير المتخصصين في أعمال المكتبات.

-تهيئة الجو المناسب للمطالعة.

-مواكبة التطور التكنولوجي المستخدم في مجال المكتبات.

المطلب الثالث:أهم إنجازات الكلية و نشاطاتها.

سنخلص في هذا المطلب أهم إنجازات الكلية و نشاطاتها خلال السنوات (2010-2016) فرغم الزمن القصير من الكلية فإنها تتبوأ مكانة متقدمة من الجامعات الوطنية، و يجد خريجوها القبول و الريادة في الكثير من المسابقات الوطنية و الجهوية، و منذ فتح مسابقة الدراسات العليا بالخارج، فغن طلبة الكلية يحتلون في أغلب الأحيان المكانة الأولى في أغلب المسابقات التي تنظمها الندوة الجهوية لجامعات الوسط.

كما تم خلال السنوات السابقة عقد عدة نشاطات بين البحث العلمي و الملتقيات العلمية و الثقافية كانت كالتالي:

1 -**البحث العلمي**: يتواجد على مستوى الكلية مخبرين الأول هو مخبر التنمية المستدامة و الثاني هو مخبر الاقتصاد الكلي و المالية الدولية.

أ - **مخبر التنمية المستدامة:** يدرس الموضوع من الوجهة النظرية مع محاولة إيجاد حلول تطبيقية لبعض المشاكل في واقع الإقليم الجغرافي لولاية المدية.

أهدافه:

تتمثل أهداف المخبر فيما يلي:

- تفعيل التواصل بين الجامعة و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي.
- توسيع مجالات النشاطات المولدة للثروة و فرص العمل مما يسمح بتوسيع الوعاء الضريبي العادي و يسمح باستمرار تمويل التنمية.
- تحديد آليات لامتصاص البطالة قابلة للتصنيف على المستوى المحلي مع محاولة مع محاولة تجسيده محليا.
- محاولة إيجاد بدائل تنموية للتنمية المستدامة.
- آليات تجسيد التنمية المحلية المستدامة بوجه عام و على مستوى ولاية المدية بشكل خاص.

- إقامة اتفاقيات تعاون و شراكة مع الجامعات و المعاهد و المراكز المتخصصة وطنيا و دوليا.
- تقديم خدمات التكوين الرسكلة، الاستشارات، الدراسات المالية و الاقتصادية.

مواضيع البحث:

- ضبط و تقديم تكاليف الحماية الاجتماعية في المؤسسات الحماية الاجتماعية المختلفة و آليات توظيف مواردها بفعالية في الجزائر.
- نمذجة و تحليل تكاليف الصناعة الدوائية في الجزائر.
- فعالية الهياكل المحلية في التكلف في التشغيل و النهوض بالتنمية المحلية حالة بالمدية ANSEJ.
- آفاق فتح نوافذ إسلامية في المصاريف التقليدية الجزائرية دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي.

ب–مخبر الاقتصاد الكلي و المالية الدولية:

تكمن مهمته في تسليط الضوء على اختيارات السياسات الاقتصادية الكلية و الاجتماعية في إطار الاتجاه نحو المزيد من توظيف المصادر الاقتصادية و المالية الدولية لتحقيق نمو اقتصادي مستقر و متوازن على المدى الطويل و أعتمد سنة 2013 .

أهدافه:

يمكن حصر أهداف المخبر فيما يلي:

–تفعيل و تعزيز التواصل بين الجامعة و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي.

–عرض السياسات الاقتصادية الكلية الجديدة المنتهجة من أجل تحقيق معدلات أعلى للنمو و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية إضافة إلى محاولة تصور نموذج للنمو في الجزائر في ضل المتغيرات الاقتصادية الوطنية و الدولية.

–تشريح أهمية و أثار مصادر التمويل الخارجي على عملية تنمية السبل المثلى لتوظيف الموارد المالية المتحصل عليها و الحجم النسبي لمصادر التمويل الخارجي الضروري.

– البحث في ظاهرة الأزمات الإقتصادية و المالية و آليات انتشارها و واقع تحرير القطاع المالي الجزائري و متطلبات تكييفه و تحصينه في مواجهة الأزمات المالية الدولية و تقليل آثارها عليه.

–المساهمة في صياغة سياسة اقتصادية(نقدية، مالية، تجارية) عمومية مناسبة في ظل الأزمات الاقتصادية التي أصبحت سمة الاقتصاد العالمي المعاصر و في إطار تشابك المصالح الاقتصادية العالمية و الآثار السلبية الناجمة عنها و التي لا يمكن لكثير من الدول تجنبها.

–عقد اتفاقيات مع مخابر بحث وطنية و أجنبية لتبادل المعارف و التجارب.

–تقديم المنشورات و نتائج البحث لذوي الاهتمام و أصحاب القرار في إطار تواصل الجامعة مع محيطها.

مواضيع البحث:

–النظريات الاقتصادية الكلية و سياسات التنمية.

-التمويل الدولي و التنمية.

-أزمات العولمة: المالية، النقدية، سعر الصرف ميزان المدفوعات، الديوان و غيرها.

-السياسات الاقتصادية العمومية و الاقتصاد الكلي.

2-الملتقيات العلمية و الثقافية:

عقدت بالكلية العديد من الملتقيات و الأيام الدراسية تتلخص فيما يلي:

-ملتقى وطني بتاريخ 10-11 مارس 2010 م بعنوان: تحديات الجماعات المحلية و تطوير أساليب تحويلها.

محاضرة بعنوان الصيرفة الإسلامية من تقديم الدكتور صوالحي يونس نائب عميد كلية الصيرفة الإسلامية بجامعة ماليزيا يوم 16 أكتوبر 2011.

-ملتقى حول أزمة قطاع السكن في الدول العربية –واقع و آفاق من تقديم مخبر الكلية يومي 09و 10 ماي 2012.

-يوم دراسي نمذجة و تحليل التكاليف الصناعية بالمؤسسات الجزائرية في 21 نوفمبر 2013.

ملتقى دولي بعنوان: الجامعة و التشغيل- الاستشراف الرهانات يومي 4 و 5 ديسمبر 2013.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سيتم في هذا المبحث توضيح منهجية الدراسة المتبعة من حيث الأسلوب و مجتمع الدراسة، و تحديد العينة و طرق جمع البيانات، و الاختبارات الخاصة بصدق و ثبات أداة الدراسة(الاستبيان)، فضلا عن ذلك الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات و استنباط النتائج.

المطلب الأول: منهج و مجتمع الدراسة:

أولا: منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه يعكس الممارسات و الظواهر الموجودة و يرصد مدى توافر سمات و خصائص الروح المعنوية في مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على مستويات التمكين السائدة في المنظمة، و كذا أهم المعوقات التي تحد من تطبيق هذا الأسلوب بالشكل المطلوب.

حيث يتم دراسة لظاهرة كما هي موجودة عليه في الواقع و يعبر عليها تعبيرا كيفيا بوصفها و توضيح خصائصها، و تعبيرا كميا بوصفها رقميا بما يوضح حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، و هذا المنهج لا يكتفي بوصف الظواهر كما هي عليه في الواقع بل أيضا يقدم نتائج و استنتاجات تساعد في حل المشكلات.

ثانيا:مجتمع الدراسة.

يعرف المجتمع الإحصائي بأنه كل المفردات التي تجمعها صفات و خصائص عامة مشتركة، اي يجمعها إطار عام واحد " كما أن هناك حدود واضحة و قاطعة من حيث الزمان و المكان لهذه المفردات بحيث يكون معروفا تماما المفردات التي تنتمي لهذا المجتمع دون أدنى شك" و هذه المفردات قد تكون بشرية و قد تكون غير بشرية كما قد تكون قياسات (مشاهدات) لظاهرة ما. فالمجتمع الإحصائي هو تجمع من المفردات تشترك في صفات و خصائص عامة يمكن قياسها.

و في دراستنا فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير و البالغ عددهم 123 أستاذ جامعي.

ثالثا:عينة الدراسة:

العينةsample هي جزء من المجتمع أي هي جزء من الكل، على أن يكون هذا الجزء ممثلا للكل، بمعنى أنه يجب أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المسحوبة منه تمثيلا صادقا. أو بمعنى آخر يجب أن تكون خصائص المجتمع بما فيها من فروق و اختلافات ظاهرة في العينة بقدر الإمكان.

العينات العشوائية هي العينات التي تحقق مبدأ العشوائية عند اختيار مفرداتها. فمبدأ العشوائية هذا يعني: إتاحة الفرصة(أو الاحتمال) لكل مفردات المجتمع للظهور في العينة.و العشوائية البسيطة تعني إتاحة الفرصة نفسها (أو الاحتمال نفسه) لكل مفردات المجتمع للظهور في العينة.

و نظرا لعدم قدرة الطالبتين على إجراء الدراسة على المجتمع ككل، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لتمثل هذا الأخير شملت 70 أستاذ و بعد توزيع العينات تم استرجاع 60إستبيان و استبعاد 10 استبيانات، و بالتالي وصل عدد الإستبيانات الخاضعة للتحليل(60-10=50استبيان).

رابعا: طرق جمع البيانات:

لقد تم الاعتماد على مصدرين في الحصول على البيانات اللازمة في إعداد هذه الدراسة و هما:

-المصادر الثانوية: و قد تم الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة كالدراسات العلمية التطبيقية منها و النظرية، الرسائل الجامعية و التقارير الإحصائيات الخاصة بالجامعة.

-المصادر الأولية: لقد تم الإعتماد على الاستبيان و قد تم تصنيف الإجابات بالاعتماد على مقياس (ليكارتذ الخماسي) بهدف قياس آراء المجيبين من أفراد العينة، و ذلك بوضع إشارة الإجابة التي تتوافق من اختيارهم.

المطلب الثاني: أداة الدراسة.

أولا: بناء أداة الدراسة.

*و قد تكونت الإستبيان من جزأين:

***الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية و الوظيفية للأساتذة و هي: الجنس، السن، الرتبة العلمي، سنوات الأقدمية.

***الجزء الثاني:** يتكون من(38عبارة) مقسمة على محورين على النحو التالي:

أ-المحور الأول: يتمحور حول السؤال الرئيسي التالي: ما مستوى التمكين الإداري بالكلية من وجهة نظر الأساتذة؟ و يشتمل هذا المحور على(20عبارة)، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (متوافر بشدة، متوافر، متوسط، غير متوافر، غير متوافر بشدة)

و قد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائيا على النحو التالي:

متوافر بشدة 05درجات- متوافر 04درجات، متوسط 03درجات، غير متوافر 02درجات، غير متوافر بشدة01درجة واحدة).

و قد اعتمدت الطالبتين في إعداد المحور الأول على الشكل المغلق (closed questionnaire) الذي يحدد الإجابات المحملة لكل سؤال.

المحور الثاني: ما مستوى الروح المعنوية لدى عينة الدراسة بالكلية؟: و يشتمل هذا المحور على:

على (18عبارة)، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (متوافر بشدة، متوافر، متوسط، غير متوافر، غير متوافر بشدة)

و قد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائيا على النحو التالي:س

متوافر بشدة 05درجات- متوافر 04درجات، متوسط 03درجات، غير متوافر 02درجات، غير متوافر بشدة01درجة واحدة).

و قد اعتمدت الطالبتين في إعداد المحور الأول على الشكل المغلق (closed questionnaire) الذي يحدد الإجابات المحملة لكل سؤال.

ثانيا: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبيان شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، وضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

أ-الصدق الظاهري للأداة: للتعرف على الصدق الظاهري للأداة تم الاكتفاء فقط بتوجيهات المشرف و نصائحه حول الاستبيان كما خضع هذا الأخير الى التحكيم من طرف عدة أساتذة جامعيين للوصول الى الشكل النهائي.

ب-الثبات الداخلي: أو يسمى ثبات أداة الدراسة (instrument reliability) ثم استخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ(cronbach Alpha) و هذا من اجل التحقق من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة (الاستبيان).

جدول رقم(3-6): نتائج اختبار كرونباخ ألفا للاستبيان الموجه للاساتذة.

الرقم	المحاور	رقم الفقرات	عدد الفقرات	قيمة الفا
01	ما مستوى التمكين الإداري بالكلية من وجهة نظر الأساتذة؟	1____20	20	0.078
02	ما مستوى الروح المعنوية لدى عينة الدراسة بالكلية؟	1____18	18	0.702
03	الاستبيان ككل	1____38	38	0.882

المصدر: من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج تحليل الاستبيان عن طريق برنامج (SPSS).

المطلب الثالث:إجراءات و أساليب تطبيق أداة الدراسة.

أولا: أساليب التحليل الإحصائي:

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها، سيتم العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (statiscal package for social sciences) و الذي يرمز له اختصارا بالرمز (spss).

و ذلك بعد ترميز و إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، و لتحديد طول خلايا المقياس(الحدود الدنيا و العليا) المستخدم في محاور الدراسة ثم حساب المدى (5-4=1) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس (5/4=0.8)، بعد ذلك ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو إلى بداية المقياس و هي الواحد الصحيح و هذا لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية و هكذا.

حيث تم حساب التكرارات و النسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة و تحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الأساسية التي تتضمنها الاستبيان.

كما تم حساب معامل ألفا كرونباخ "alpha cronbach" لقياس ثبات الدراسة.

بعد ذلك حساب المقاييس الإحصائية التالية:

-المتوسط الحسابي المرجح"weighted mean" و ذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي مرجح.

-المتوسط الحسابي"mean" و ذلك لمعرفة مدى ارتفاع او انخفاض أفراد العينة عن المحاور الأساسية (متوسم متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط لها.-ثم استخدام الانحراف المعياري"standard Deviation " للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و لكل محور من المحاور الأساسية عن متوسطها الحسابي، و يلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الأساسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابة و انخفض تشتتها بين المقياس.

تم استخدام اختبار(ف)"تحليل التباين الأحادي One-way Anova" للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة الأساسية باختلاف متغيراتهم الشخصية و الوظيفية.

ثانيا: مقياس التحليل:

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على الأسئلة المتعلقة بخصائص و سمات التمكين في الكلية و مستويات الروح المعنوية السائدة فيها، و قد تم حساب الوسط الحسابي الكلي لكل بعد.و يظهر ذلك في الجدولين كالتالي:

جدول رقم(3-7): مقياس ليكرت الخماسي.

متوافر بشدة	متوافر	متوسط	غير متوافق	غير متوافر بشدة
01	02	03	04	05

استنادا على ذلك فان قيمة المتوسطات التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

جدول رقم(3-8): مقياس التحليل.

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 الى 1.8	غير متوافر بشدة
من 1.8 الى 2.6	غير متوافر

من 2.6 الى 3.4	متوسط
من 3.4 الى 4.2	متوافر
من 4.2 الى 5	متوافربشدة

و يلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هي (4/5) أي حوالي 0.8 و قد حسبت طول الفترة على أساس أن الأرقام الخمسة حصرت فيما بينها من 01 الى 05 مسافات.

ثالثا:محددات الدراسة:

تحيط بهذه الدراسة مجموعة من المحددات المرتبطة بإجراءات الدراسة و من أهمها:

-اقتصرت هذه الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة المدية.

-تم توزيع الاستبيانات على الأساتذة بصعوبة و ذلك لانشغالاتهم و عدم تواجدهم الدائم بالكلية خاصة فئة النساء بالإضافة الى عدم فهم البعض له نظرا لعدم توافقه مع تخصصاتهم.

-الحدود الزمانية عام 2017/2016.

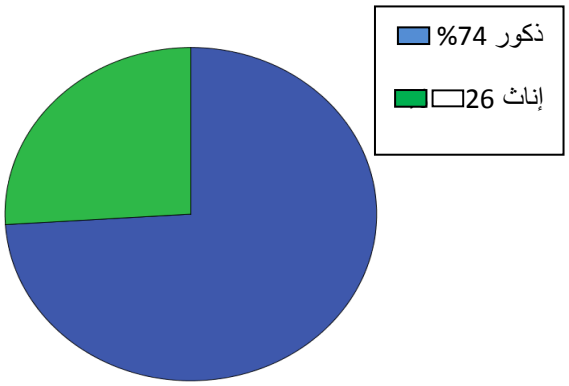
المبحث الثالث:تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية و الوظيفية.

أولا:متغير الجنس:

يمثل الشكل التالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الشكل(3-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج تحليل الاستبيان عن طريق برنامج(SPSS).

كما يمكن تمثيل النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم(3-9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	37	%74
أنثى	13	%26
المجموع	50	%100

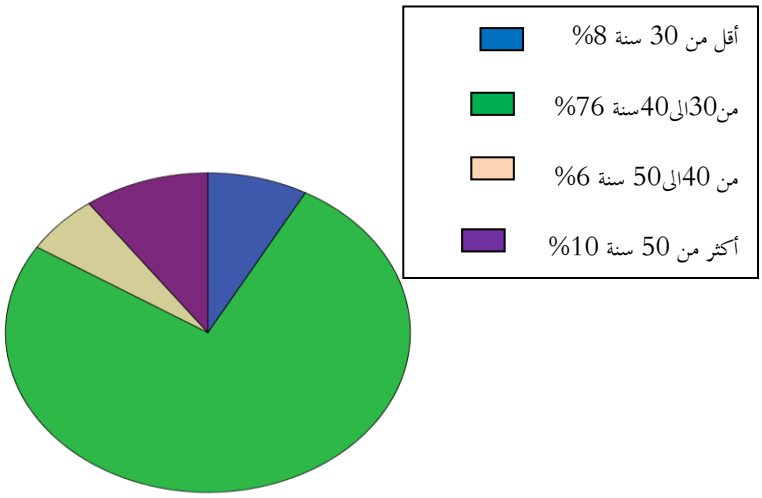
المصدر:من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج تحليل الاستبيان عن طريق برنامج (SPSS).

يتبن من الشكل والجدول السابقين أن ما نسبته 74%من الذكور و ما نسبته 26% من الإناث

ثانيا:متغيرالسن.

يمثل الشكل التالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

الشكل(3-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.



المصدر: منإعداد الطالبتينبناءا على نتائج تحليل الاستبيان عن طريق برنامج (SPSS).

كما يمكن تمثيل النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم(3-11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة
اقل من 30سنة	4	%8
من 30الى 40سنة	38	%76
من 40الى 50سنة	3	%6
أكثر من 50سنة	5	%10
المجموع	50	%100

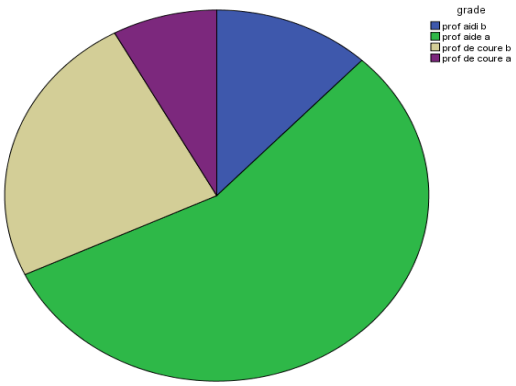
المصدر: من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج تحليل الاستبيان عن طريق برنامج (SPSS).

ثالثا:متغيرالدرجة العلمية.

يمثل الشكل التالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية.

الشكل(3-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية.





المصدر: منإعداد الطالبتينبناءا على نتائج تحليل الاستبيان عن طريق برنامج (SPSS).

كما يمكن تمثيل النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم(3-12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية.

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة
أستاذ مساعد(ب)	6	%12
أستاذ مساعد(أ)	28	%56
أستاذ محاضر(ب)	12	%24
أستاذ مساعد(أ)	4	%8
أستاذ التعليم العالي	0	%0
المجموع	50	%100

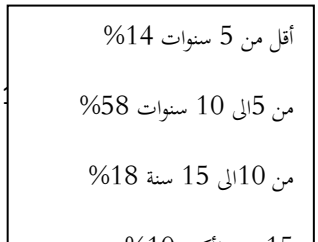
المصدر: من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج تحليل الاستبيان عن طريق برنامج (SPSS).

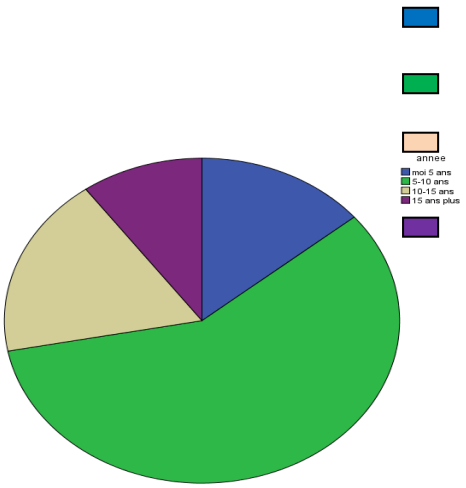
يتبين من الجدول و الشكل السابقين أن الأساتذة المساعدين صنف أ والأساتذة المح اضرين صنف ب تراوحت نسبهم ما بين **56 %**و**24%**على التوالي ، في حين بلغت نسب الأساتذة المساعدينبو الأساتذة المحاضرين صنف أ**12%**و **8%**على التوالي ، أما نسبة أساتذة التعليم العالي فكانت0%.

رابعا:متغيرسنوات الأقدمية.

يمثل الشكل التالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية.

الشكل(3-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية.





المصدر:من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج تحليل الاستبيان عن طريق برنامج (SPSS).

كما يمكن تمثيل النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم(3–13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية.

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	7	%14
من 5الى 10 سنوات	29	%58
من 10 الى 15 سنة	9	%18
15 سنة فأكثر	5	%10
المجموع	50	%100

المصدر:من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج تحليل الاستبيان عن طريق برنامج (SPSS).

يتبين من الشكل و الجدول السابقين أن ما نسبته **58%** من الأساتذة خبرتهم المهنية تتراوح ما بين **05** إلى **10** سنوات كحد أقصى ، في حين أن **18%**لديهم خبرة تتراوح مابين10الى 15سنة ، أما الذين تقل خبرتهم على سنوات **10** فنسبتهم **14%**، ليبقى ما نسبته **10%** للأساتذة الذين تتجاوز مدة خدمتهم **15**سنة .

المطلبالثاني:عرض وتحليل بيانات محاور الاستبيان.

أولا: عرض وتحليل بيانات المحور الأول المتعلقبالتمكين:

قبل عرض التكرارات والنسب المؤوية والمتوسطات الحسابية لايجابات مفردات الدراسة بالنسبة لأبعادمحور التمكين سوف نقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل.

جدول رقم(3-14): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور التمكين.

المحور	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة
التمكين	2.52	0.243	غير موافق

المصدر:من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج تحليل الاستبيان عن طريق برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم (3-14) فقد تمت معالجة محور التمكين من خلال 5 أبعاد حققت وسطا حسابيا عاما قدر 2.93وعليه يمكن الحكم بأن أراء العينة المدروسة حول هذا محور **كانت غير متوافر**، أي أنه لا يوجد تمكين، بحيث قدر الانحراف المعياري العام 0.243مما يشير الى تشتت وتباين فيه.ويمكن أن يعزى هذه النتيجة الى أنه لايوجد تمكين في الجامعة و ذلك لأن الجامعة تتلقى التعليمات من الوزارة و توزعها على الأساتذة كما أن الأساتذة الجامعيين مقيدين بالالتزام بتلك التعليمات.

1-تحليل نتائج بعد التأثير:

جدول رقم(3-15):التكرارات والنسب المؤوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على متوسط محور التأثير بالكلية من وجهة نظر الأساتذة.

الرقم	الفقرات	درجة التوافر					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		متوافرب	متوافر	متوسط	غير	غير				

		شدة			متوافر	متوافر بشدة	المرجح			
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
01	**أقوم بالمشاركة في القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية.**	/	10	10	16	14	3.68	1.202	متوافر	2
		/	%20	%20	32%	%28				
02	**تتاح لي الحرية في الأسلوب المناسب لانجاز أعمالي.**	9	32	4	4	1	2.12	0.761	غير متوافر	4
		%18	%64	%8	%8	%2				
03	**أساهم في وضع أهداف و خطط المؤسسة في الجانب الذي أعمل فيه.**	1	4	8	28	9	3.80	0.816	متوافر	1
		%2	%8	%16	%56	%18				
04	**أساهم ايجابيا في مساعدة الآخرين لانجاز أعمالهم.**	4	39	4	3	/	2.12	0.393	غير متوافر	3
		%8	%78	%8	%6	/				
بعد التأثير							**2.93**	**0.306**	**متوسط**	

المصدر:من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج تحليل الاستبيان عن طريق برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم (3-15) فقد تمت معالجة بعد التأثير المعلومات من خلال 4 عبارات حققت وسطا حسابيا عاما قدر 2.93وعليه يمكن الحكم بأن أراء العينة المدروسة حول هذا البعد **كانت متوسط** ، أي أنه يوجد اهتمام متوسط ببعد التأثير، بحيث قدر الانحراف المعياري العام 0.306مما يشير الى تشتت وتباين فيه.

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة (أساهم في وضع أهداف و خطط المؤسسة في الجانب الذي أعمل فيه) جاءت بالرتبة الأولى، إذ حققت وسطا حسابيا قدر ب 3.80وانحراف معياري قدر ب 0.816.

وتليها العبارة(أقوم بالمشاركة في القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية)بالمرتبة الثانية و بوسيط حسابي 3.68و انحراف معياري قدر ب 1.202.

والعبارة(أساهم ايجابيا في مساعدة الآخرين لانجاز أعمالهم) بالمرتبة الثالثةبوسيط حسابي 2.12 وانحراف معياري قدر ب 0.393.

وفي الأخير عبارة(تتاح لي الحرية في الأسلوب المناسب لانجاز أعمالي)بوسيط حسابي قدره 2.12و انحراف معياري قدر ب 0.761.

2-تحليل نتائج بعد الاتصال ومشاركة المعلومات:

جدول رقم(3-16): التكرارات والنسب المؤوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على متوسط بعد الاتصال و مشاركة المعلومات بالكلية من وجهة نظر الأساتذة.

الرقم	الفقرات	درجة التوافر					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		متوافربشدة	متوافر	متوسط	غير متوافر	غير متوافر				

				بشدة					
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
05	أحصل على المعلومات الازمة لانجاز عملي في أي وقت أشاء.	4	22	15	8	1	2.60	0.857	متوسط	2
		%8	%44	%30	%16	%2				
06	تتاح لي كامل المعلومات مما تجعلني أكثر فهما لدوري في المؤسسة.	4	15	14	12	5	2.98	1.285	متوسط	1
		%8	%30	%28	%24	%10				
07	أشارك زملائي بالمعلومات و البيانات.	7	36	6	1	/	2.02	3.47	غير متوافر	3
		%14	%72	%12	%2	/				
08	تساهم مهارات الاتصال العالية لدى العاملين في تسهيل انجاز المهام.	19	20	9	/	2	1.92	0.480	غير متوافر	4
		%38	%40	%18	/	%4				
بعد الاتصال ومشاركة المعلومات							**2.38**	**0.480**	**غير متوافر**	

المصدر:من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج تحليل الاستبيان عن طريق برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (3-16) فقد تمت معالجة بعد الاتصال ومشاركة المعلومات من خلال 4 عبارات حققت وسطا حسابيا عاما قدر 2.38وعليه يمكن الحكم بأن أراء العينة المدروسة حول هذا البعد **كانت غير متوافر**، أي أنه لا يوجد اهتمام ببعد الاتصال ومشاركة المعلومات، بحيث قدر الانحراف المعياري العام 0.480مما يشير الى تشتت وتباين فيه.

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة (تتاح لي كامل المعلومات مما تجعلني أكثر فهما لدوري في المؤسسة) جاءت بالرتبة الأولى، إذ حققت وسطا حسابيا قدر ب2.98 وانحراف معياري قدر ب1.285.

وتليها العبارة(أحصل على المعلومات الازمة لانجاز عملي في أي وقت أشاء)بالمرتبة الثانية و بوسط حسابي 2.60 و انحراف معياري قدر ب0.857.

وتتبعها العبارة (أشارك زملائي بالمعلومات و البيانات) في المرتبة الثالثةبوسط حسابي قدر ب 2.06وانحراف معياري قدر ب 3.47.

أما في المرتبة الرابعة العبارة(تساهم مهارات الاتصال العالية لدى العاملين في تسهيل انجاز المهام) بوسط حسابي قدر ب1.92 وانحراف معياري مقدراه0.480.

3-تحليل نتائج بعد بناء فرق العمل:

جدول رقم(3-17): التكرارات والنسب المؤوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على متوسط بعد بناء فرق العمل بالكلية من وجهة نظر الأساتذة.

الرقم	الفقرات	درجة التوافر					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		متوافربشدة	متوافر	متوسط	غير متوفر	غير متوفر بشدة				
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
09	اتجه بشكل عام تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة.	6	37	6	14	/	2.04	0.325	غير متوافر	4
		%12	%74	%12	%2	/				
10	حاجات المجموعة تتقدم على حاجاتي الشخصية.	4	23	17	6	/	2.50	0.663	غير متوفر	2
		%8	%46	%34	%12	/				
11	تهتم الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر.	3	18	13	10	6	2.96	1.304	متوسط	1
		%6	%36	%26	%20	%12				
12	تتسم علاقاتي مع رئيسي المباشر بأنها علاقة تعاونية وتعاونية تسودها الثقة.	13	25	6	4	2	2.14	1.062	غير متوفر	3
		%26	%50	%12	%8	%4				
بعد بناء فرق العمل							**2.41**	**0.313**	**غير متوفر**	

المصدر:من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج تحليل الاستبيان عن طريق برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (3-17) فقد تمت معالجة بعد بناء فرق العمل من خلال 4 عبارات حققت وسطا حسابيا عاما قدر 2.41وعليه يمكن الحكم بأن أراء العينة المدروسة حول هذا البعد **كانت غيرمتوافر** ، أي

أنه لا يوجد اهتمام ببعد بناء فرق العمل، بحيث قدر الانحراف المعياري العام 0.313مما يشير الى تشتت وتباين فيه.

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة (تهتم الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر) جاءت بالرتبة الأولى، إذ حققت وسطا حسابيا قدر ب2.96وانحراف معياري قدر ب1.304.

وتليها العبارة(حاجات المجموعة تتقدم على حاجاتي الشخصية)بالمرتبة الثانية و بوسط حسابي 2.50 و انحراف معياري قدر ب0.663.

و تتبعها العبارة (تتسم علاقاتي مع رئيسي المباشر بأنها علاقة تعاونية وتعاونية تسودها الثقة) في المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدر ب 0.214وانحراف معياري قدر ب 1.062.

أما في المرتبة الرابعة العبارة(اتجه بشكل عام تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة.) بوسط حسابي قدر ب2.04 وانحراف معياري مقدراه0.325.

4-تحليل نتائج بعد تحفيز العاملين:

جدول رقم (3-18): التكرارات والنسب المؤوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على متوسط بعد تحفيز العاملين بالكلية من وجهة نظر الأساتذة.

الرقم	الفقرات	درجة التوافر					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		متوافربشدة	متوافر	محايد	غير متوافر	غير متوافر بشدة				
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
13	يقوم رئيسي المباشر بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر.	6	13	19	8	4	2.82	1.212	متوسط	3
		%12	%26	38%	16%	%8				
14	تتوقع مني إدارتي النتائج و الأعمال الجيدة باستمرار.	7	23	18	/	2	2.34	0.760	غير متوافر	2
		%14	%46	%36	/	%4				
15	يشجع رئيسي المباشر الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء.	6	17	14	7	6	2.80	1.429	متوسط	4
		%12	%34	%28	%14	%12				
16	أتلقى مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية.	1	5	14	23	7	3.60	0.857	متوافر	1
		%2	%10	%28	%46	%14				
بعد تحفيز العاملين							**2.89**	**0.651**	**متوسط**	

المصدر:من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج تحليل الاستبيان عن طريق برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (3-18) فقد تمت معالجة بعد تحفيز العاملين من خلال 3 عبارات حققت وسطا حسابيا عاما قدر 2.89وعليه يمكن الحكم بأن أراء العينة المدروسة حول هذا البعد **كانت غير متوافر**، أي أنه لا يوجد اهتمام ببعد تحفيز العاملين، بحيث قدر الانحراف المعياري العام 0.651مما يشير الى تشتت وتباين فيه.

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة (أتلقى مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية) جاءت بالرتبة الأولى، إذ حققت وسطا حسابيا قدر ب3.60وانحراف معياري قدر ب0.857.

وتليها العبارة(حاجات المجموعة تتقدم على حاجاتي الشخصية)بالمرتبة الثانية و بوسيط حسابي 2.34 و انحراف معياري قدر ب0.760.

و تتبعها العبارة (يقوم رئيسي المباشر بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر) في المرتبة الثالثة بوسيط حسابي قدر ب2.82 وانحراف معياري قدر ب1.212.

أما في المرتبة الرابعة العبارة(يشجع رئيسي المباشر الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء) بوسيط حسابي قدر ب2.80 وانحراف معياري مقدراه0.429.

5-تحليل نتائج بعد القوة:

جدول رقم (3-19): التكرارات والنسب المؤوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على متوسط بعد القوة بالكلية من وجهة نظر الأساتذة.

الرقم	الفقرات	درجة التوافر					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		متوافربشدة	متوافر	متوسط	غير متوافر	غير متوافر بشدة				
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
17	**أثق في قدرتي على القيام بالعمل.**	16	29	5	/	/	1.78	0.379	غير متوافربشدة	4
		%32	%58	%10	/	/				
18	**تتوفر لدي المهارات الضرورية للقيام بمهام و وظيفتي.**	13	25	2	/	/	1.78	0.257	غير متوافر بشدة	3
		%26	%70	%4	/	/				
19	**هناك ثقة بمقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة .**	9	24	7	/	/	2.16	0.504	غير متوافر	2
		%18	%48	%34	/	/				
20	**أتلقى مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية.**	11	17	19	3	/	2.28	0.777	غير متوافر	1
		%22	%34	%38	%6	/				
	القوة						**2**	**0.253**	**غير متوافر**	

المصدر:من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج تحليل الاستبيان عن طريق برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (3-19) فقد تمت معالجة بعد القوة من خلال 4عبارات حققت وسطا حسابيا عاما قدر 2وعليه يمكن الحكم بأن أراء العينة المدروسة حول هذا البعد **كانت غير متوفر** ، أي أنه لا يوجد اهتمام ببعد القوة، بحيث قدر الانحراف المعياري العام 0.253مما يشير الى تشتت وتباين فيه.

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة (أتلقى مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية) جاءت بالرتبة الأولى، إذ حققت وسطا حسابيا قدر ب2.28وانحراف معياري قدر ب0.777.

وتليها العبارة(هناك ثقة بمقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة)بالمرتبة الثانية و بوسيط حسابي 2.16 و انحراف معياري قدر ب0.504.

و تتبعها العبارة (تتوفر لدي المهارات الضرورية للقيام بمهام و وظيفتي) في المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدر ب1.78 وانحراف معياري قدر ب0.257.

وفي المرتبة الرابعة عبارة(أثق في قدرتي على القيام بالعمل) بوسط حسابي قدر ب 1.78و انحراف معياري قدره 0.39.

ثانيا:عرض وتحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بالروح المعنوية.

قبل عرض التكرارات والنسب المؤوية والمتوسطات الحسابية لايجابات مفردات الدراسة بالنسبة لأبعاد محور الروح المعنوية أبعاد سوف نقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الروح المعنوية.

جدول رقم(3-20):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الروح المعنوية.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الروح المعنوية	2.70	0.367	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج تحليل الاستبيان عن طريق برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (3-20) فقد تمت معالجة محور الروح المعنوية من خلال من خلال 6 أبعاد حققت وسطا حسابيا عاما قدر 2.70 وعليه يمكن الحكم بأن أراء العينة المدروسة حول هذا محور **كانت متوسط**، أي أنه يوجد ولايوجد روح معنوية روح معنوية، بحيث قدر الانحراف المعياري العام 0.306مما يشير الى تشتت وتباين فيه.ويمكن أن يعزى هذه النتيجة الى عدم وجود روح معنوية كما إنالأساتذة لايتمتعون بحق الإبداع والتحفيز فيالجامعة و بالتالي فالروح المعنوية للأساتذة على الأغلب مرتبطة بشخصياتهم من جهة و بروحهم المعنوية الذاتية الغير مرتبطة بالعمل من جهة أخرى.

1-تحليل بعد الأجور و المكافآت:

جدول رقم (3-21): التكرارات والنسب المؤوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على متوسط بعد الأجور و المكافآت بالكلية من وجهة نظر الأساتذة.

الرقم	الفقرات	درجة التوافر					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		متوافر بشدة	متوافر	متوسط	غير متوافر	غير متوافر بشدة				
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
01	**أشعر بأن راتبي يتناسب مع الجهد الذي أبذله.**	2	18	9	17	4	3.06	1.200	متوسط	3
		%4	%36	18%	%34	%8				
02	**تقدم المكافآت على أساس العمل الفعلي.**	/	11	12	18	9	3.50	1.071	متوسط	1
		/	%22	%24	%36	%18				
03	**هناك عدالة في تقديم الأجور و المكافآت.**	4	11	16	14	5	3.10	1.235	متوسط	2
		%8	%22	%32	%28	%10				
بعد الأجور و المكافآت							**3.22**	**0.765**	**متوسط**	

المصدر:من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج تحليل الاستبيان عن طريق برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (3-21) فقد تمت معالجة بعد الأجور و المكافآت من خلال 3 عبارات حققت وسطا حسابيا عاما قدر ب 3.22وعليه يمكن الحكم بأن أراء العينة المدروسة حول هذا البعد **كانت متوسط**، أي أنه لا يوجد اهتمام ببعد الأجور و المكافآت، بحيث قدر الانحراف المعياري العام 0.765 مما يشير الى تشتت وتباين فيه.

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة (هناك عدالة في تقديم الأجور و المكافآت) جاءت بالرتبة الأولى، إذ حققت وسطا حسابيا قدر ب3.10 وانحراف معياري قدر ب1.071.

وتليها العبارة(هناك عدالة في تقديم الأجور و المكافآت)بالمرتبة الثانية و بوسيط حسابي 3.16و انحراف معياري قدر ب1.235.

و تتبعهاالعبارة (أشعر بأن راتبي يتناسب مع الجهد الذي أبذله) في المرتبة الثالثة بوسيط حسابي قدر ب3.06 وانحراف معياري قدر ب1.200.

2-تحليل بعد نظام الإشراف:

جدول رقم (3-22): التكرارات والنسب المؤوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على متوسط بعد نظام الإشراف بالكلية من وجهة نظر الأساتذة.

الرقم	الفقرات	درجة التوافر					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		متوافر بشدة	متوافر	متوسط	غير متوافر	غير متوافر بشدة				
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
04	**هناك رقابة صارمة في العمل من قبل رئيسي المباشر.**	4	29	14	/	3	2.38	0.771	متوسط	2
		%8	%58	%28	/	%6				
05	**هناك تفاعل ايجابي بيني وبين رئيسي المباشر.**	11	16	14	7	2	2.46	1.233	غير متوافر	1
		%22	%32	%28	%14	%4				
06	**هناك اتصال فعال بيني و بين رئيسي المباشر.**	10	22	12	5	1	2.30	0.949	غير متوافر	3
		%20	%44	%24	%10	%2				
بعد نظام الإشراف							**2.38**	**3.635**	**متوسط**	

المصدر:من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج تحليل الاستبيان عن طريق برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (3-22) فقد تمت معالجة بعد نظام الإشراف من خلال 3 عبارات حققت وسطا حسابيا عاما قدر ب2.38وعليه يمكن الحكم بأن أراء العينة المدروسة حول هذا البعد **كانتمتوسط**، أي أنه يوجد اهتمام متوسط ببعد نظام الإشراف، بحيث قدر الانحراف المعياري العام 3.635 مما يشير الى تشتت وتباين فيه.

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة (هناك تفاعل ايجابي بيني وبين رئيسي المباشر) جاءت بالرتبة الأولى، إذ حققت وسطا حسابيا قدر ب2.46وانحراف معياري قدر ب1.233.

وتليها العبارة(هناك رقابة صارمة في العمل من قبل رئيسي المباشر)بالمرتبة الثانية و بوسيط حسابي 2.38 و انحراف معياري قدر ب0.771.

و تتبعها العبارة (هناك اتصال فعال بيني و بين رئيسي المباشر) في المرتبة الثالثة بوسيط حسابي قدر ب2.30حراف معياري قدر ب1.949.

3-تحليل نتائج بعد الترقية.

جدول رقم(3-23): التكرارات والنسب المؤوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على متوسط بعد نظام الترقية بالكلية من وجهة نظر الأساتذة.

الرقم	الفقرات	درجة التوافر					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		توافربشدة	متوافر	متوسط	غير متوافر	غيرتوافر بشدة				
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
07	تتسم عملية تقسيم الأداء بالموضوعية.	5	20	19	2	4	2.60	1.020	متوسط	1
		10%	%40	%38	%4	%8				
08	الترقية تتم بكل وضوح وشفافية.	4	26	14	5	1	2.46	0.743	غير متوافر	3
		%8	%52	%28	%10	%2				
09	تتم الترقية على أساس الأقدمية.	13	15	12	3	7	2.52	1.765	غير متوافر	2
		%26	%30	%24	%6	%14				
بعد نظام الترقية							**2.5267**	**0.422**	**غير متوافر**	

المصدر:من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج تحليل الاستبيان عن طريق برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (3-23) فقد تمت معالجة بعد نظام الترقية من خلال 3 عبارات حققت وسطا حسابيا عاما قدر ب 2.5267 وعليه يمكن الحكم بأن أراء العينة المدروسة حول هذا البعد **كانت غيرمتوافر**، أي أنه لا يوجد اهتمام ببعد نظام الترقية، بحيث قدر الانحراف المعياري العام 0.422 مما يشير الى تشتت وتباين فيه.

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة (تتسم عملية تقسيم الأداء بالموضوعية) جاءت بالرتبة الأولى، اذ حققت وسطا حسابيا قدر ب2.60وانحراف معياري قدر ب1.020.

وتليها العبارة(تتم الترقية على أساس الأقدمية)بالمرتبة الثانية و بوسيط حسابي 2.52و انحراف معياري قدر ب1.765.

و تتبعها العبارة (تتسم عملية تقسيم الأداء بالموضوعية) في المرتبة الثالثة بوسيط حسابي قدر بوان2.60حراف معياري قدر ب1.020.

4-تحليل نتائج بعد علاقات العمل:

جدول رقم (3-24): التكرارات والنسب المؤوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على متوسط بعد علاقات العمل بالكلية من وجهة نظر الأساتذة.

الرقم	الفقرات	درجة التوافر					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		متوافربشدة	متوافر	متوسط	غير متوافر	غير متوافر بشدة				
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
10	**يتسم مناخ العمل بالتشجيع والمنافسة.**	2	9	19	16	4	3.22	0.951	متوسط	1
		%4	%18	%38	%32	%8				
11	**تربطني علاقات صداقة بين زملائي في العمل.**	11	29	4	6	/	2.10	0.786	غير متوافر	2
		%22	%58	%8	%12	/				
12	**نتقبل النقد البناء بيننا نحن الزملاء.**	11	26	9	3	1	1.14	0.817	غير متوافربشدة	3
		%22	%52	%18	%6	%2				
بعد علاقات العمل							**2.89**	**0.651**	**متوسط**	

المصدر:من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج تحليل الاستبيان عن طريق برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (3-24) فقد تمت معالجة بعد علاقات العمل من خلال 3 عبارات حققت وسطا حسابيا عاما قدر ب2.89وعليه يمكن الحكم بأن أراء العينة المدروسة حول هذا البعد **كانتمحايد،** أي أنه يوجد اهتمام ببعد متوسط علاقات العمل، بحيث قدر الانحراف المعياري العام 0.651مما يشير الى تشتت وتباين فيه.

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة (يتسم مناخ العمل بالتشجيع والمنافسة) جاءت بالرتبة الأولى، اذ حققت وسطا حسابيا قدر ب3.22وانحراف معياري قدر ب0.951.

وتليها العبارة(تربطني علاقات صداقة بين زملائي في العمل)بالمرتبة الثانية و بوسيط حسابي 2.10و انحراف معياري قدر ب0.786.

و تتبعها العبارة (نتقبل النقد البناء بيننا نحن الزملاء) في المرتبة الثالثة بوسيط حسابي قدر ب 1.14 بانحراف معياري قدر ب0.817.

5-تحليل نتائج بعد ضغوط العمل:

جدول رقم (3-25): التكرارات والنسب المؤوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على متوسط بعد ضغوط العمل بالكلية من وجهة نظر الأساتذة.

الرقم	الفقرات	درجة التوافر					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		متوافربشدة	متوافر	متوسط	غير متوافر	غير متوافربشدة				
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
13	أقوم بأداء عملي في ظروف مادية جيدة.	2	19	12	14	3	2.94	1.078	متوسط	1
		%4	%38	%24	%28	%6				
14	تربطني علاقة جيدة مع رئيسي المباشر.	12	18	4	6	/	2.28	0.904	غير متوافر	2
		%24	%36	%28	%12	/				
15	مؤهلاتي تتناسب مع وظيفة عملي.	12	29	7	1	1	2	0.653	غير متوافر	3
		%24	%58	%14	%2	%2				
بعد ضغوط العمل							**2.4067**	**0.364**	**غير متوافر**	

المصدر:من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج تحليل الاستبيان عن طريق برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (3-25) فقد تمت معالجة بعد العدالة التنظيمية من خلال 3 عبارات حققت وسطا حسابيا عاما قدر ب 2.4067 وعليه يمكن الحكم بأن أراء العينة المدروسة حول هذا البعد **كانت غير**

متوافر، أي أنه لا يوجد اهتمام ببعد ضغوط العمل، بحيث قدر الانحراف المعياري العام 0.364مما يشير الى تشتت وتباين فيه.

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة (أقوم بأداء عملي في ظروف مادية جيدة) جاءت بالرتبة الأولى، إذ حققت وسطا حسابيا قدر 2.94وانحراف معياري قدرب 1.078.

وتليها العبارة(تربطني علاقة جيدة مع رئيسي المباشر)بالمرتبة الثانية و بوسيط حسابي قدر ب 2.28و انحراف معياري قدر ب0.904.

و تتبعها العبارة (مؤهلاتي تتناسب مع وظيفة عملي) في المرتبة الثالثة بوسيط حسابي قدر ب 2.00 بانحراف معياري قدر ب0.653.

6-تحليل نتائج بعد العدالة التنظيمية:

جدول رقم(3-26): التكرارات والنسب المؤوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على متوسط بعد العدالة التنظيمية بالكلية من وجهة نظر الأساتذة.

الرقم	الفقرات	درجة التوافر					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		متوافربشدة	متوافر	متوسط	غير متوافر	غير متوافر بشدة				
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
16	الحوافز تقدم حسب أداء الأفراد.	3	13	10	18	6	2.33	1.318	غير متوافر	3
		%6	%26	%20	%36	%12				
17	تقييم الأداء يتصف بالشفافية.	5	9	26	7	3	2.88	0.965	متوسط	2
		%10	%18	%52	%14	%6				
18	العوائد التي أتحصل عليها تتماشى مع مجهوداتي .	4	21	10	7	8	3.2067	2.693	متوسط	1
		%8	%42	%20	%14	%16				
بعد العدالة التنظيمية							**3.2067**	**2.693**	**غير موافق**	

المصدر:من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج تحليل الاستبيان عن طريق برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (3-26) فقد تمت معالجة بعد العدالة التنظيمية من خلال 3 عبارات حققت وسطا حسابيا عاما قدر 3.2067وعليه يمكن الحكم بأن أراء العينة المدروسة حول هذا البعد **كانت متوسط**، أي أنه يوجد اهتمام متوسط ببعد العدالة التنظيمية، بحيث قدر الانحراف المعياري العام 2.693مما يشير الى تشتت وتباين فيه.

حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة (العوائد التي أتحصل عليها تتماشى مع مجهوداتي) جاءت بالرتبة الأولى، اذ حققت وسطا حسابيا قدر ب3.2067 وانحراف معياري قدرب2.693.

وتليها العبارة(تقييم الأداء يتصف بالشفافية)بالمرتبة الثانية و بوسيط حسابي قدر ب 2.88 و انحراف معياري قدر ب0.965.

و تتبعها العبارة (الحوافز تقدم حسب أداء الأفراد) في المرتبة الثالثة بوسيط حسابي قدرب 2.33 انحراف معياري قدر ب1.318.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

أولا:اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل بين التمكين الإداري و مستويات الروح المعنوية للعاملين ".

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل سبيرمان لتحديد طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين و الجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (3-27): معامل الارتباط بين محور التمكين و محورالروح المعنوية.

المجال	الأجور والمكافآت		نظاماإشراف		نظام الترقية		علاقات العمل		ضغوط العمل		العدالة التنظيمية		الروح المعنوية	
	R	Sig	R	Sig	R	Sig	R	Sig	R	sig	R	Sig	R	Sig
التأثير	0.250	0.079	0.459	**0.001	0.251	0.078	0.270	0.058	0.194	0.177	0.243	0.089	0.396	*0.004
الاتصال ومشاركة المعلومات	0.207	0.149	0.515	*0.000	5.40	**0.00	0.402	*0.004	0.367	**0.009	0.426	*0.002	0.585	**0.00
بناء فرق العمل	0.139	0.337	0.673	**0.00	0.624	**0.00	0.696	**0.00	0.398	**0.004	0.432	*0.002	0.661	**0.00
تحفيز العاملين	0.143	0.320	0.823	**0.00	0.658	**0.00	0.616	**0.00	0.516	**0.00	0.516	**0.00	0.762	**0.00
القوة	0.039	0.790	0.348	*0.013	0.458	*0.001	0.026	0.858	2.36	0.100	0.179	0.231	0.192	*0.039
التمكين	0.201	0.162	0.741	**0.00	0.659	**0.00	0.516	**0.00	0.454	*0.001	0.478	0.00**	**0.713**	**0.00

r معامل ارتباط سبيرمان **دال إحصائيا عند 0.01 * دال إحصائيا عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج تحليل الاستبيان عن طريق برنامج (SPSS)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-27)أعلاه، يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل، وهي علاقة طردية قوية بين مدى توفر أبعاد التمكين لدى الأساتذة بالجامعة ويبين الروح المعنوية لديهم، حيث انه كلما توافرت أبعاد التمكين لدى أساتذة الجامعة كلما زاد مستوى الروح المعنوية لديهم.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل حول مدى توافر التمكين الإداري و مستوى الروح المعنوية للعاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية و المهنية: الجنس ، العمر، الرتبة العلمية و سنوات الأقدمية.

1-بالنسبة لمحور التمكين

جدول رقم(3-28):نتائج التباين بالنسبة لمحور التمكين حول متغير الجنس، السن، الرتبة العلمية، سنوات الأقدمية.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة t	مستوى الدلالة sig
الجنس	بين المجموعات	4.205	3	1.402	8.373	0.000**
	داخل المجموعات	7.701	46	0.167		
السن	بين المجموعات	0.020	1	0.020	0.111	0.740
	داخل المجموعات	17.958	48	0.374		
الرتبة العلمية	بين المجموعات	1.098	3	0.015	0.366	0.403
	داخل المجموعات	16.880	46	0.258		
سنوات الأقدمية	بين المجموعات	1.992	3	0.664	1.911	0.141
	داخل المجموعات	15.986	46	0.348		

المصدر: من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج تحليل الاستبيان عن طريق برنامج (SPSS)

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم(3-28) أعلاه، أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل في أراء مفردات العينة "الأساتذة" حول امتلاكهم لأبعاد التمكين تعزى الى متغير الجنس.

أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل في أراء مفردات العينة "الأساتذة" حول امتلاكهم لأبعاد التمكين تعزى الى متغير السن.

أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل في أراء مفردات العينة "الأساتذة" حول امتلاكهم لأبعاد التمكين تعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل في أراء مفردات العينة "الأساتذة" حول امتلاكهم لأبعاد التمكين تعزى إلى متغير سنوات الأقدمية.

2-بالنسبة لمحور الروح المعنوية.

جدولرقم(3-29): نتائج التباين بالنسبة لمحور الروح المعنوية حول متغير الجنس، السن، الرتبة العلمية، سنوات الأقدمية.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة t	مستوى الدلالة sig
الجنس	بين المجموعات	4.205	3	1.402	1.083	0.422
	داخل المجموعات	7.701	46	0.167		
السن	بين المجموعات	0.020	1	0.020	1.488	0.165
	داخل المجموعات	17.958	48	0.374		
الرتبة العلمية	بين المجموعات	1.098	3	0.015	2.506	0.013
	داخل المجموعات	16.880	46	0.258		
سنوات الأقدمية	بين المجموعات	1.992	3	0.664	1.945	0.052
	داخل المجموعات	15.986	46	0.348		

المصدر: من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج تحليل الاستبيان عن طريق برنامج (SPSS)

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم(3-29) أعلاه، أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل في أراء مفردات العينة "الأساتذة" حول امتلاكهم لأبعاد الروح المعنوية ويمكن أن تعزى الى متغير الجنس.

أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل في أراء مفردات العينة "الأساتذة" حول امتلاكهم لأبعاد الروح المعنوية تعزى الى متغير السن.

أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل في أراء مفردات العينة "الأساتذة" حول امتلاكهم لأبعاد الروح المعنوية تعزى الى متغير الرتبة العلمية.

أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل في أراء مفردات العينة "الأساتذة" حول امتلاكهم لأبعاد الروح المعنوية تعزى الى متغير سنوات الأقدمية.

خلاصة الفصل الثالث:

لقد توصلنا في هذا الفصل الى النتائج التالية:

نتائج حول محور التمكين ككل فقد تمت معالجة هذا الأخير من خلال 5 أبعاد حققت وسطا حسابيا عاما قدر 2.93 و عليه يمكن الحكم بأن أراء العينة المدروسة حول هذا محور **كانت غير متوافر**، أي أنه لا يوجد تمكين، بحيث قدر الانحراف المعياري العام 0.243مما يشير الى تشتت وتباين فيه.ويمكن أن يعزى هذه النتيجة الى أنه لا يوجد تمكين في الجامعة وذلك لأن الجامعة تتلقى التعليمات من الوزارة و توزعها على الأساتذة كما أن الأساتذة الجامعيين مقيدين بالالتزام بتلك التعليمات.

نتائج حول محور الروح المعنوية ككلفقد تمت معالجة محور الروح المعنوية من خلال من خلال 6 أبعاد حققت وسطا حسابيا عاما قدر 2.70 وعليه يمكن الحكم بأن أراء العينة المدروسة حول هذا محور **كانت متوسط**، أي أنه يوجد و لا يوجد روح معنوية روح معنوية، بحيث قدر الانحراف المعياري العام 0.306 مما يشير الى تشتت وتباين فيه.ويمكن أن يعزى هذه النتيجة الى عدم وجود روح معنوية كما إن الأساتذة لا يتمتعون بحق الإبداع والتحفيز في الجامعة و بالتالي فالروح المعنوية للأساتذة على الأغلب مرتبطة بشخصياتهم من جهة و بروحهم المعنوية الذاتية الغير مرتبطة بالعمل من جهة أخرى.

نتائج حول معامل الارتباط بين التمكين والروح المعنوية يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل، وهي علاقة طردية قوية بين مدى توفر أبعاد التمكين لدى الأساتذة بالجامعة ويبين الروح المعنوية لديهم، حيث انه كلما توافرت أبعاد التمكين لدى أساتذة الجامعة كلما زاد مستوى الروح المعنوية لديهم.

تمهيد:

إن دراسة وتحديد الروح المعنوية كانت ولازالت ملحة لكل المنظمات سواء كانت صناعية أو عسكرية، أو تربوية، أو سياسية، لأنها تتعلق برضا الفرد و اندماجه مع الجماعة وتجاوبه مع عمله، وهذا راجع الى طبيعة الإنسان ذاته بما يملكه من رغبات يسعى لتحقيقها في إطار الشعور بالرضا والارتياح النفسي، و ما الصور التي تنتج عن المعنويات المنخفضة بين العاملين ما هي إلا دليل على أهمية الروح المعنوية مما جعل مختلف المنظمات الحديثة تهتم بوضع برامج متطورة آخذة بعين الاعتبار الجانب المعنوي للأفراد، وأصبحت تعمل على تنمية الوسائل المادية و المعنوية، والى اكتشاف وتفسير مشاعر الأفراد.

ولهذا سنحاول من خلال هذا الفصل إبراز الروح المعنوية للعاملين من خلال التطرق الى مايلي:

المبحث الأول: ماهية الروح المعنوية.

المبحث الثاني: أساسيات حول الروح المعنوية.

المبحث الثالث: علاقة الروح المعنوية ببعض متغيرات الإدارة.

المبحث الأول:ماهية الروح المعنوية.

نتناول في هذا المبحث ماهية الروح المعنوية وذلك من خلال التطرق الى بعض التعاريف و الأهمية كما سنذكر أيضا نشأتها بالإضافة الى التعرف على أهم خصائص الروح المعنوية.

المطلب الأول: مفهوم و أهمية الروح المعنوية:

أولا: مفهوم الروح المعنوية:

هناك العديد من التعريفات والتعبيرات التي ذكرها العلماء للروح المعنوية والتي يؤكد كل منها جانبا أو زاوية تهم صاحب التعريف أو التفسير أكثر من غيرها.

هناك من يعرف الروح المعنوية بأنها اتجاه يعتمد على الثقة و المثابرة في العمل أوهي رد الفعل الوجداني للفرد اتجاه العمل.[1]

و هناك من يرى أن تعبير الروح المعنوية يصف شعورا يمت بصلة إلى الروح (روح الجسد) كما يصف لنا الحماس أو الهمة.[2]

والروح المعنوية هي شعور الفرد بالسعادة وتكيفه الجيد مع الجماعة وانعدام صراعاته النفسية وتحقيق حاجاته و أهدافه، وهي كل مركب من عدة عوامل تتفاعل معا ديناميكيا وتظهر في علاقة الفرد بعمله.[3]

ومن جهة أخرى يركز بعض العلماء في تفسيرهم للروح المعنوية أنها مرادفة لروح الفريق كما يشار إليها على أنها المزاج السائد بين الأفراد الذين يكونون جماعة والتي تتميز بالثقة في الجماعة وثقة الفرد في دوره في الجماعة و بالإخلاص للجماعة و بالاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة.[4]

---

[1] حامد القايدي،**النمط القيادي لمدير المدرسة والروح المعنوية لدى المعلمين**،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر(غير منشورة)،جامعة الملك عبد العزيز،كلية التربية، المدينة المنورة ،1987،ص35.

[2] منصور فهمي،**إدارة القوى البشرية**،**ط5**،دار النهضة العربية،القاهرة ، 1981،ص136.

[3] راشد محمد الصاطوح،**النمط القيادي لرؤساء الأقسام وعلاقته بالروح المعنوية** ،هيئة التدريس بكليات إعداد المعلمين في المملكة العربية السعودية،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر(غير منشورة)،جامعة الملك سعود،الرياض،1997،ص28.

[4] طه فرج عبد القادر،**علم النفس المهني وتطبيقاته**،ط2،دار النهضة العربية،لبنان، 1988،ص278.

كما يؤكد آخرون بأنها حالة ذهنية موجودة في المجموع وتعرف بأنها صفة متميزة للجماعة، وهي مصطلح يطلق على حالة ذهنية يشارك بها أعضاء الجماعة وتحركهم كي يستخدموا قواتهم وقدراتهم ومهاراتهم كاملة ليحققوا غاياتهم، كما يعرفها آخر بقوله أن الروح المعنوية هي قدرة جماعة من الناس على العمل متماسكين مثابرين.[1]

كما يقصد بالروح المعنوية أنها المزاج السائد، أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة، و بالإخلاص للجماعة، وبالاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة، فهي محصلة روح الأفراد المعنوية وترادف تماسك الجماعة.[2]

كما يعرف مفهوم الروح المعنوية على أنه شعور متصل ومتعلق بالروح أو الحماس، ويشير إلى الجو العام المحيط بالعمل، فإذا أظهر العمال الحماس و التفاؤل تجاه أعمالهم فإن هذا الجو يمكن أن يوصف بأنه روح معنوية عالية، أما إن كان الأفراد غير راضين وقلقين وتسود بينهم روح الانتقاد والتشاؤم فان هذه الأشكال من ردود الفعل بينهم يمكن أن تؤخذ على أنها مظهر للروح المعنوية المنخفضة.[3]

وتشير الروح المعنوية إلى العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة،كما تشير إلى علاقة الأفراد بالقادة و إلى إحساس العامل بالرضا عن نفسه وعن عمله، و يخطئ أصحاب الأعمال عندما يعتقدون أن الروح المعنوية تتوقف على مجرد زيادة الأجور ومع ذلك تستمر شكوى العمال عن العمل.[4]

كما توصف الروح المعنوية على أنها شعور متعلق بالروح أو الحماس ويشير إلى الجو العام المحيط بالعمل فإذا أظهر العمل أو الحماس والتفاؤل تجاه أعمالهم وإذا كانت روح الصداقة سائدة بينهم فان هذا الجو يمكن أن يوصف بأنه روح معنوية عالية أما إذا كان الأفراد غير راضين وقلقين وتسود بينهم روح الانتقاد وعدم الاستقرار والتشاؤم فإن هذه الأشكال من ردود الفعل بينهم يمكن أن تؤخذ على أنها مظهر للروح المعنوية المنخفضة.[5]

---

[1] المشعان عودي،**علم النفس الصناعي**،ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع،بيروت،1994،ص196.

[2] عبد الفتاح محمد دويدار،**أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقه**،دار المعرفة الجامعية،الأزاريطة،2000،ص39.

[3] ندى يحيى،**مصادر الضغط النفسي وعلاقته بالروح المعنوية كما يراها معلموا وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر (غير منشورة)،جامعة النجاح الوطنية،نابلس،1998،ص34.

[4] عبد الرحمن العيسوي،**سيكولوجية العمل والعمال** ،دار الراتب الجامعية ،لبنان،1998،ص99.

[5] عبد الرحمن عبيدات،**بيئة العمل وأثرها على كفاءة الأداء المهني**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر(غير منشورة)،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،1423هـ،ص27.

وتعرف بأنها مصطلح عام يشير إلى محصلة من المشاعر و الاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الأفراد فكما أن الصحة تشير إلى الحالة الجسمانية للفرد فإن المعنوية تشير إلى الحالة النفسية والذهنية العامة له.[1]

وهناك من يرى بأنها خاصة بالجماعة ويعرفها على أنها الحالة الذهنية والنفسية والعصبية لأفراد المجموعة والتي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتحدد رغبتهم في التعاون، وبمعنى آخر هي مصطلح عام يشير إلى محصلة المشاعر و الاتجاهات و العواطف التي تحكم تصرفات الأفراد في المجموعة.[2]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الروح المعنوية تعتبر أساسا مسألة فردية تصف مشاعر الفرد تجاه عمله ومدى رضاه عن هذا العمل، ويربط هذا المفهوم المعنويات بحاجات الفرد ومدى قدرته على التكيف مع عمله، و الدور الذي يؤديه في التنظيم وقد أتت هذه النظرة إلى القيام بدراسات حول حاجات الأفراد مثل الاستقرار الاقتصادي والرغبة في المشاركة و الانتماء و التعبير والتنمية الذاتية و احترام النفس.

ثانيا: أهمية الروح المعنوية:

تتمثل أهمية الروح المعنوية في مايلي:

هناك من يرى أن أهمية الروح المعنوية تتمثل في:[3]

1-إن الاهتمام بالروح المعنوية أدى إلى إيجاد نوعين أساسيين من البرامج إذ أحدهما يختص بتطور الأسس والتجارب لاكتشاف وتفسير مشاعر الأفراد وردود الأفعال لديهم، و الثاني يهدف إلى الإقلال من ردود الأفعال السلبية، مع ضخ روح معنوية عالية والمحافظة عليها.

2-إن الروح المعنوية في الحقيقة هي الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل، لذلك فإن هذه الروح لا يمكن إيجادها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات أو رغما عن إرادة العاملين.[4]

---

[1] صلاح الشنواني،**إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف**،مؤسسة شباب الجامعة،1999،ص462.

[2] قبلان يوسف،**مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري**،مكتبة العبيكان،الرياض،1992،ص86.

[3] مشعل حمس العتيبي،**دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي**،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(غير منشورة)،الرياض،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،2008،ص103.

[4] الخالدي،**أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم**،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر (غير منشورة)،جامعة أم القرى،السعودية،2008،ص39.

وهناك من يرى أن أهمي الروح المعنوية تتمثل في:[1]

1-إن الروح المعنوية العالية هي العلاقة المميزة للمنظمة التي تدار بكفاية وفاعلية، ولا يمكن فرضها أو شرائها فهي أساس حصيلة الإدارة، السلوكية الجيدة، وعلى ذلك فإنها توفر المقياس لمدى التقدم الذي تحقق في أثناء تنمية المناخ السلوكي الطيب في المنظمات.

2-إن بعض المديرين يرون أن مستوى الروح المعنوية هو مقياس لمدى نجاح الإدارة ونوعيتها ولذلك يحرصون على رفعها كدليل على حسن إدارتهم ونجاح خططهم.

3-تؤثر الروح المعنوية في سلوك العاملين مهما اختلفت مواقعهم في الهيكل التنظيمي.

كما يرى آخرون أن أهمية الروح المعنوية تتمثل في:[2]

1-إن الروح المعنوية من أهم المؤشرات التي يمكن الحكم من خلالها على مدى فعالية القيادة ومدى نجاحها في تحقيق أهداف التنظيم، فدرجة ارتفاع الروح المعنوية في المؤسسة هي مقياس نجاح القيادة ومهمة القائد هي تحقيق الروح المعنوية في المؤسسة.

2-إن الروح المعنوية تشكل في الواقع قوة نفسية لها أثرها في تكييف وضبط التجاوب الجسماني والعقلي للعامل،و تمكنه من زيادة إنتاجيته دون زيادة مجهوده.

3- لا يكفي لتحقيق الهدف ما لم يتوفر مناخ صالح لقيام علاقات سليمة تؤدي إلى روح معنوية عالة.

4-تتميز الروح المعنوية بالديناميكية فلا يستطيع المديرون تنميتها وغرسها مرة واحدة ثم ينسون كل شيء عنها لسنوات عديدة، فهي تستطيع أن تخرج من الموقف بنفس السرعة التي دخلت بها، بل وبنفس السرعة، ولذا يجب العمل على المحافظة عليها وصيانتها وتنميتها أسبوعا بعد آخر، وشهرا عقب شهر وعاما أثر عام.

[1] ديفينز كيث،**السلوك الإنساني في العمل**،ترجمة مرسي سيد و يوسف محمد، دار نهضة مصر للطبع والنشر،القاهرة،1986،ص ص87_88.

[2] على صالح الزهراني،**السلوك القيادي لرؤساء الأقسام القيادية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود**،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر(غير منشورة)،جامعة الملك سعود،الرياض،1993،ص ص38_39.

ويمكن تلخيص أهمية الروح المعنوية حسب آخرون كما يلي:[1]

1-إن قوة المنظمة هي من قوة أعضائها أكثر من قوة أنظمتها واجرائاتها، والمنظمة القادرة على رفع الروح المعنوية لأفرادها هي المنظمة التي تستطيع مواجهة التحديات من خلال زيادة الإنتاج وخلق روح الابتكار لدى الأفراد.

2-إن الروح المعنوية تشير إلى العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة، كما تشير إلى علاقة الأفراد بالقيادة والى إحساس العامل بالرضا عن نفسه وعن عمله، ويخطئ أصحاب الأعمال عندما يعتقدون أن الروح المعنوية تتوقف على مجرد زيادة الأجور ومع ذلك تستمر شكوى العمال عن العمل.

ومن أهميتها أيضا:

1-إن الروح المعنوية لإتباع ولا تشترى ولا تفرض فرضا ولكنها توجد كنتيجة طبيعية لتأمين الظروف الملائمة للعمل ولحياة العامل.[2]

المطلب الثاني: تطور الاهتمام بالروح المعنوية.

إن مفهوم وأهمية الروح المعنوية دعمت بالدراسات والأبحاث العلمية الكثيرة التي أجريت في المجال العسكري أثناء الحرب العالمية الأولى.[3]

ولم يستخدم هذا المفهوم في الصناعة إلا حديثا بعد أن اقتنعت الإدارة بأهميته في دوائر الأعمال وبعد أن لمست ما أحرزه من نجاح في الميادين الأخرى و لاسيما في المسائل القومية، حيث كان اعتقاد علماء النفس القدامى أن وظيفتهم هي العمل على تكييف الإنسان مع الآلة عن ضيق تطبيق النظريات و الطرق السيكولوجية عند اختبار الأفراد، ولكن التجارب أثبتت خطأ هذا الزعم من أساسه فالإنتاج لا يزال يعتمد على العنصر الإنساني وعلى سلوك وتصرفات الأفراد.

وقد بدأ الاعتراف بأهمية الروح المعنوية في العمل مع الاعتقاد بأنه يجب العمل على النهوض بهذه الروح المعنوية خارج المنشآت علاوة على تقديم برامج الترفيه للعمال وتوزيع الهدايا عليهم و هو ما يعبر عنه بالرفاهية

[1] ربيع هادي مشعان، **السلوكية الإدارية**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2008، ص193.
[2] عبد الواسع عبد الوهاب، **كتاب في علم إدارة الأفراد**، الرياض، 1973، ص31.
[3] عمر محمد الشيباني، **علم النفس الإداري** ، الدار العربية للكتاب، 1986، ص127.

الرأسمالية وقد فشلت هذه الفكرة حيث اعتبر الأفراد أنفسهم تحت رحمة الإدارة وأن الروح المعنوية لا تخلق ببذل المال.[1]

ويذكر البعض أن "التون مايو" يعد في مقدمة رجال الإدارة الذين ركزوا أبحاثهم على اكتشاف و تفسير ظاهرة الروح المعنوية، كما يوجد هناك علماء آخرون من رواد المدرسة السلوكية تطرقوا لهذا المجال منهم "هربرت ساميون" و "شستر برنارد" وغيرهم [2]،حيث كانت بداية اهتمام الباحثين في مجالات الإدارة وعلم النفس الصناعي بموضوع الروح المعنوية حين قامت تجارب ودراسات الهوثون في مجال علم النفس الصناعي منذ عقد العشرينيات في القرن العشرين من خلال برامج بحثه استهدف إظهار التعقد الكبير لمشكلات الإنتاج وعلاقته بالكفاءة، واشترك في هذا البرنامج الشركة الغربية للكهرباء وعدد من الباحثين في جامعة هارفدر في واشنطن[3]. واتضح للباحثين أن هناك عوامل خفية في التأثير على كفاية العامل الإنتاجية بعيدة عن ظروف العمل من إضاءة وتهوية وفترات راحة وخلافه، بل أسفرت عن وعي جديد واضح للروح المعنوية في العمل وفي النهوض للقيم المعنوية للعمال وفي اتجاهات المجموعة وتكاملها الاجتماعي مع تهيئة جو العمل المناسب لها.[4]

كما يقال أن المناقشات الخاصة بالروح المعنوية قد أصبحت شائعة في مجال الإدارة الأمريكية بعد أن ضاقت أسواق العمل في هذه البلاد ثم زاد الاهتمام بها عندما بدأت اتجاهات العمال تنمو سريعا بعد صدور قانون علاقات العمل القومي سنة 1935،كما يذكر أن المديرين تعلموا الكثير عن وجهات نظر العاملين ومشاعرهم وردود أفعالهم بعد نشر تجربة هاوثون قبل الحرب العالمية الثانية، وخلال هذه الحرب أصبح موضوع الروح المعنوية بين القوات العسكرية يثير مناقشات واسعة، وكما عممت الحرب العالمية الأولى استخدام "الاختبار للاختيار"كذلك ساعدت الحرب العالمية الثانية على نشر نظرية"الروح المعنوية من أجل أداء أفضل"، وكما أدت الحرب العالمية الأولى إلى إنشاء لجنة تصنيف العاملين وأدت الحرب العالمية الثانية إلى نمو الخدمات المعنوية بين الخدمات العسكرية.[5]

وقد شكلت هيئات وجمعيات نفسية متخصصة تابعة للقيادات العسكرية في البلدان المتحاربة كان من بينها"اللجنة الأمريكية" التي جمعت دراساتها و أبحاثها فيما بعد في أربعة مجلدات نشرت فيما بين سنة

---

[1] محمد ماهر عليش، **العلاقات الإنسانية في الصناعة**، مكتبة عين شمس،القاهرة،ص ص 110-111.

[2] منصور فهمي،مرجع سابق،ص135.

[3] القاسم بديع محمود،**علم النفس المهني بين لنظرية والتطبيق**،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،2001،ص ص 52-53.

[4] محمد ماهر عليش،مرجع سابق،ص111.

[5] منصور فهمي،مرجع سابق،ص ص 135-136.

1949م وسنة1954م تحت عنوان:(دراسات في علم النفس الاجتماعي خلال الحرب العالمي الثانية)، وقد شجعت نتائج تلك الدراسات والأبحاث وما ترتب على تطبيقها من فوائد عملية على إجراء المزيد من الدراسات على الجوانب ذات الارتباط بالروح المعنوية.[1]

المطلب الثالث: الخصائص العامة للروح المعنوية:

هناك مجموعة من الخصائص و الصفات العامة التي تميز الروح المعنوية عن غيرها من الظواهر و الاتجاهات النفسية المركبة.

حسب ما يرى البعض هذه الخصائص تتمثل في:[2]

1-إن الروح المعنوية هي من الصفات و الأحوال النفسية الملازمة للجماعة التي تعمل معا لتحقيق أهداف معينة.

2-إن الروح المعنوية ظاهرة نفسية لا تخضع للملاحظة المباشرة، و بالتالي لا يمكن قياسها مباشرة، و إنما عن طريق آثارها ونتائجها.

3-إن الروح المعنوية كحالة نفسية أو اتجاه نفسي يسيطر على أفراد هذه الجماعة العاملين معا و تظهر آثاره في السلوك و استجابات أفراد هذه الجماعة ترتفع و تنخفض حسب ما يحيط بالجماعة من عوامل و ظروف مادية و نفسية و اجتماعية، و حسب ما يصادفه أفراد الجماعة من عوامل نجاح أو فشل في تحقيق أهدافهم و إشباع حاجاتهم.

4-إن الروح المعنوية ظاهرة نفسية معقدة في ارتفاعها أو انخفاضها بالعديد من العوامل التي ترتبط بجو العمل وظروفه المادية و الاجتماعية و النفسية.

5-إن للروح المعنوية عدة معايير يمكن الحكم في ضوءها على أن الروح المعنوية السائدة بين أفراد الجماعة مرتفعة أو منخفضة.

[1] عمر محمد الشيباني،مرجع سابق،ص127.

[2] عمر محمد الشيباني،مرجع سابق،ص ص 133-135.

وهناك من يستخلص بأن الخصائص العامة للروح المعنوية هي:[1]

1-الروح المعنوية حالة نفسية أو عاطفية يصعب تحديدها بعامل واحد، إن عاملا واحدا لا يؤدي الى ارتفاع الروح المعنوية، حيث أنها تخضع في انخفاضها و ارتفاعها الى متغيرات متعددة.

2-إن الروح المعنوية للموظف لا تتأتي بالحوافز المادية أو عن طريق السلطة الرسمية، بل عن طريق احتواء جو العمل المحيط و تحسين الظروف الملائمة التي تمكنه من أداء العمل بخلق الثقة و الاحترام و التفاهم و التعاون الفعال بين القائد و المرؤوسين.

3-إن الروح المعنوية تستخدم كمؤشر لتوحيد الفرد مع الجماعة و كفايته في العمل و دليل على المشاركة من العمال و انخفاض نفقات العمل و قياس اتجاهات العاملين على أساس أن الاتجاهات هي مفتاح الروح المعنوية.

[1] على صالح الزهراني، مرجع سابق،ص49.

المبحث الثاني: أساسيات حول الروح المعنوية.

سنحاول في هذا المبحث التعرف على أساسيات الروح المعنوية و ذلك من خلال معرفة ما يؤثر فيها وما هي مظاهرها على الفرد والجماعة كما سنعرض أيضا كيفية قياسها.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الروح المعنوية:

تتجه المؤسسات الحديثة ذات الإدارات المتقدمة إلى تنمية الروح المعتمدة والمحافظة على مستوى مرتفع من المعنويات بين الأفراد إذ تفترض أن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أحسن من جانب الأفراد و تكاليف عمل أقل.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية وهي:[1]

أ–كفاية الإشراف المباشر: لأنه نقطة الاتصال بين التنظيم و الأفراد ويكون له أكبر التأثير على ما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.

ب–الرضا عن العمل نفسه: ذلك أن غالبية الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان هو النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعا لهم على إتقان عملهم وذلك بما لديهم من طاقة في القيام به.

ج–الاندماج مع زملائي في العمل: فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة لصداقة الآخرين.

د–توفير الهادفية والفعالية في التنظيم: يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن يكون هذا التنظيم على درجة من الفعالية تمكنه من تحقيق الهدف المقام من أجله.

هـ–العدالة الاقتصادية وغيرها: يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت عادلة إذا قورنت ببعضها البعض داخل المشروع وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يتحصل عليها الأفراد في مشاريع أخرى.

و–الحالة الصحية البدنية و الذهنية: هناك ارتباط بين الصحة الجسمانية والصحة العقلية من حيث أثرهما على الفرد وأدائه و معنوياته.

[1] صلاح الشنواني،مرجع سابق،ص417.

ومن الملاحظة أن جميع العوامل السابقة تدخل في نطاق بيئة العمل الداخلية عدا الحالة الذهنية و البدنية فهي متعلقة بالشخص نفسه و لا علاقة لها ببيئة العمل الداخلية إلا في حدود تأثيرها سلبا أو إيجابا.

ولتنمية المعلومات يرى البعض أن هناك العديد من المؤثرات التي ترفع من الروح المعنوية للعاملين و تنميها، ويمكن إجمالها في النقاط التالية:[1]

أ–وضوح أهداف المنظمة: حيث أن وضوح الأهداف و السياسات العامة و الخاصة بالمنظمة للعاملين و إشراكهم في وضع هذه الأهداف و السياسات يساعد على تحقيق أهدافها بأحسن الوسائل وأقل التكاليف،كما أن تعمل على إيجاد روح التعاون بين العاملين وزيادة رضائهم عن العمل وولائهم لمنظمتهم، ويقصد بوضوح الأهداف ترجمتها في صورة مسؤوليات محددة و واضحة لكل المستويات داخل الهيكل التنظيمي و العمل على التنسيق بينها بالإضافة إلى تماشي هذه المسؤوليات مع السلطات الممنوحة لها، و لاشك أن هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد في المنظمة و زيادة كفاءتهم الإنتاجية.

ب– الأسلوب القيادي المتبع: لأسلوب القيادة تأثير كبير وواضح على الروح المعنوية للقوى العاملة في المؤسسة أو المنظمة، فإتباع أسلوب المركزية في القيادة العليا يؤدي إلى تقييد حرية الرؤساء كما يؤدي إلى عدم تشجيعهم على الابتكار وتأكيد ذاتهم، أما أسلوب اللامركزية في القيادة و تفويض السلطات و المسؤوليات و إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يزيد من القوة الدافعة للعمل،و بالتالي يؤثر إيجابا على معنوياتهم و كفاءتهم في الأداء و تنمية الشعور بالولاء و الانتماء بدرجة أكبر للمؤسسة مما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

ج– نظام الاتصالات: فنجاح القيادة يتوقف على سلامة نظام الاتصال داخل المنظمة لأن توفر الاتصال بين القيادة والعاملين في المنظمة توفر لهم التكيف الجيد و الاستقرار النفسي و الذي يؤدي إلى التأثير على الروح المعنوية و إنتاجية العاملين في المنظمة.

د– العلاقات الإنسانية: حيث تتميز بالعلاقات الإنسانية و الديناميكية و لذلك فالقيادة لا تكتفي بدراسة السلوك الإنساني بل تحاول أن تقوم بدور فعال تجاه هذا السلوك حتى يتم الحصول على النتائج الفعالة، فمن أهم واجبات القيادة التعرف على درجة الروح المعنوية لدى العاملين و علاقة العمل التي تربطهم بالقيادة، إذ أن المؤثرات المعنوية تتحكم في سلوكهم و تصرفاتهم و درجة تجاوبهم مع القيادة في تحقيق أهداف المؤسسة كما

[1] محمد بن راشد الصاطوح،مرجع سابق،ص ص33_34.

يجب أن تكون العلاقات الإنسانية هي جوهر التعامل بين القيادة و العاملين لأن إحساسهم باهتمام القيادة بمشاكلهم و احترامها لمشاعرهم يولد لديهم الشعور بالاطمئنان و الاستقرار في العمل يؤثر ايجابيا على روحهم المعنوية.

كما يبين آخرون مجموعة من العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية تتمثل في الآتي:[1]

-الأجر.

-الاستقرار في العمل.

-ظروف العمل.

-كفاءة القيادة.

-الفرص المتاحة.

-الانسجام مع الزملاء في العمل.

-المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر.

-المركز الاجتماعي.

-القيام بعمل له أهمية.

كما لخص آخر مجموعة من العوامل تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعامل أو للموظف تتمثل في:[2]

1-توفر الكفاءة في إشراف الرئيس: من العوامل التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعامل أو الموظف هي قدرة وكفاءة الرئيس في الإشراف عليه و هذا الإشراف يشمل القدرة الفنية و الأسلوب الإنساني الذي يتبعه في إدارة أفراده.

ب- ميل المرؤوسين إلى العمل الذي يقوم به: فالموظف إذا ما اتفق مع ميوله فإنه يبدع فيه و يتفانى في إتقانه و لا يعبأ بالوقت أو الجهد أو التعب الذي يبذله، ثم إن زيادة الخبرة التي يكتسبها من ذلك و التقدير

[1] مدني عبد القادر علاقي، **إدارة الموارد البشرية المنهج الحديث في إدارة الأفراد**،دار مكتبة العبيكان،الرياض،1999،ص127.

[2] صلاح شبكي،**العلاقات الإنسانية في الإدارة**،مكتبة القاهرة الحديثة،القاهرة، 1969،ص ص233_234.

الذي يناله من رؤسائه لأدائه هذا العمل بهذه الصور التي كرس فيها وقته و استغل فيه مواهبه وقدراته،كل هذا يزيد من ثقته بنفسه ويدفعه إلى المزيد من الجهد و التمسك بهذا العمل الأمر الذي يرفع روحه المعنوية كما أن خبرته تكون في نمو مستمر، و مثل هذا المرؤوس إنما يقوم بهذا العمل لا في مقابل ما يتقاضاه من راتب فقط بل يقوم به ليرضي رغباته النفسية و لإشباع ميوله و لاستغلال مواهبه و قدراته بالإضافة إلى ما يحيط به من روح التعاون السائدة في العمل.

ج- توفير الأمن للمرؤوسين داخل و خارج الوظيفة: فالحاجة إلى الشعور بالأمن ضرورة من ضروريات الفرد منذ بدء حياته، وان الحرمان من هذا الشعور يعمل على انحراف كثير من الأفراد، فوضع الأنظمة و القواعد المختلفة للترقيات أو عند الإحالة على التقاعد مهما كانت من الدقة و السخاء فإنها لا تدخل الشعور بالأمن في نفس الموظف ما لم تقترن بقواعد أخرى و ضمانات لبقائه في العمل، فهناك الكثير من الدوائر الإدارية تضع قاعدة للترقيات خاصة منها ما يتعلق بالترقية بالاختيار ومنح العلاوات و لكن لا تضع في الوقت نفسه وسائل من الرقابة الدقيقة على تنفيذ هذه القواعد بحيث يسودها العدالة والنزاهة فيكثر التحايل على هذه القواعد بسبب التحيزات مما ينتهي بتخطي المستحق و ترقية غير المستحق و هي أمور السخط و كراهية العمل في نفوس الموظفين المظلومين و تهبط بروحهم المعنوية.

د- الثقة في كفاء المنظمة بين الفرد و زملائه: من العوامل الهامة و التي تعمل على رفع الروح المعنوية و درجة الثقة في المنظمة التي يعمل فيها الفرد فكلما زادت الثقة أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية و العكس صحيح.

هـ- قيام التوافق بين الفرد و زملائه: فمن العوامل التي تزيد من ارتفاع روح الفرد المعنوية شعوره بأنه مقبول من جماعة الموظفين الذين يعمل معهم، وأنه قد نجح في تكوين علاقات ايجابية و صداقات ودية بينه بينهم، فإن مثل هذه العلاقات تجعل جو العمل أمامه محبوبا ومقبولا كما تدخل السرور و الرضا في نفسه فيقبل على العمل بروح عالية و همة كبيرة.

وهناك من يشير إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر على مقدار تفاعل مكونات الروح المعنوية و هي في غالبيتها متعلقة ببيئة العمل، وتتمثل في الأتي:[1]

1–القيم و الأهداف: فكلما كانت درجة التوافق بين الجماعة على القيم و الأهداف كبيرة كلما ارتفع بالتالي مستوى الروح المعنوية لديهم حيث سيؤدي هذا التوافق إلى تخفيف حدة الصراع المحتمل بين أعضاء المجموعة و بالتالي يسمح لها بالتركيز على تحقيق أهدافها المطلوبة.

2_احتمال النجاح: كلما كانت درجة احتمال النجاح لدى المجموعة كبيرة في سعيهم المشترك إلى تحقيق الأهداف كلما أدى إلى ارتفاع معنوياتهم و العكس صحيح.

3–مقدار النجاح المحقق: وبالقدر الذي يتحقق فيه نجاح المجموعة في الوصول إلى الأهداف بالقدر الذي ينعكس ذلك على روحهم المعنوية.

4–درجة الإشباع: كلما كانت درجة الإشباع الفردية عالية كلما أدى إلى ارتفاع معنوية الفرد و انعكس ذلك بالتالي على ارتفاع معنوية الجماعة.

5–طبيعة العمل: حيث يمكن أن تحقق المجموعة إشباعا وظيفيا ينعكس على معنوياتهم حينما يرتبط هذا العمل باحتياجاتهم ودرجة المهارة المطلوبة و التجارب أو الخبرة و المستوى العلمي لأعضاء المجموعة ومن هذا المنطلق فإن السياسات الإدارية في مجال تصميم الوظائف وكذلك السياسات الإدارية في مجال اختيار الأفراد و تعيينهم و تقويمهم وترقياتهم لابد و أن تأخذ في الاعتبار ضرورة الربط بين متطلبات الأفراد في الوظيفة و متطلبات المنظمة.

6–نوع الإشراف: كلما كان الإشراف مرنا بحيث يسمح للإفراد ببعض الحرية في أداء الوظيفة كلما كانت الكفاءة الإدارية والمهنية للرئيس مرتفعة و كل ذلك يساعد على رفع الروح المعنوية للأفراد والعكس صحيح.

7–ضغط العمل: كلما زادت درجة الرقابة على العمل كلما ازداد ضغط العمل على الأفراد و كلما ساهم ذلك في انخفاض معنوياتهم.

8–أهداف المنظمة وقيمتها: كلما كانت أهداف المنظمة وقيمتها فعلية و منطقية كلما انعكس ذلك ايجابيا على الروح المعنوية للعاملين و العكس صحيح.

[1] مدني عبد القادر علاقي، مرجع سابق،ص ص501_502.

المطلب الثاني: مظاهر الروح المعنوية لدى الفرد والجماعة.

بما أن الروح المعنوية حالة نفسية لا تعرف إلا عن طريق آثارها و نتائجها ومظاهرها وتختلف باختلاف ميادين العمل المختلفة، فمثلا في المجال الصناعي تختلف عن المجال العسكري، ومختلف التغيرات التي تطرأ على كمية الإنتاج من الأسوأ إلى الأحسن أو العكس، أو مختلف المشاكل التي تحدث في إطار العمل (كالشكاوي و الإضرابات) لا تعبر إلا عن الحالة النفسية للفرد العامل أو جماعة العمال، ومن هنا يمكننا القول أن التقدير الخاص لمعنويات العمال وكل أنواع رفضهم للعمل و عدم الاستقرار فيه و الرضا عنه ماهي إلا مظهر من مظاهر الروح المعنوية والايجابية والسلبية لدى جماعة العمل أو الفرد العامل، ومن هنا يمكن التمييز بين نوعين من المظاهر(الفرد والجماعة):

*مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدى الجماعة.

*مظاهر الروح المعنوية المنخفضة لدى الجماعة.

*مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدى الفرد العامل.

*مظاهر الروح المعنوية المنخفضة لدى الفرد العامل.

1-مظاهر الروح المعنوية لدي الجماعة: وتتجلى فيما يلي:

أ-مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدى الجماعة: وتتحدد هذه العوامل كما يوضحها البعض فيما يلي:

-قدرة أفراد الجماعة على مواجهة المشاكل بشيء من القدرة و التكيف مع الواقف الطارئة.

-عدم وجود صراع بين أفراد الجماعة.

-تماسك الأفراد فيما بينهم.

-ارتفاع كمية الإنتاج وجودته.

-انخفاض معدل التغيب لدى العمال.

-انخفاض معدل دوران العمل.

-انخفاض حوادث العمل.

كما أضاف آخرون إلى العوامل سابقة الذكر مايلي: [1]

-شيوع شعور الجماعة بالانتماء بين أعضائها، وهو شعور ينجم عن توحد الفرد مع الجماعة واستغراقه فيها لأنها ترضي دوافعه وحاجاته.

-وجود أهداف مشتركة يعمل الجميع من أجل الوصول إليها و تحقيقها.

-قدرة الجماعة على التكيف مع الظروف المتغيرة وميل أعضائها إلى تسوية الخلافات الداخلية بما يعيد إلى الجماعة وحدتها وتماسكها.

-ميل أعضاء الجماعة إلى التعاون والتماسك من تلقاء أنفسهم لا لنتيجة سلطة خارجية.

كل هذه العوامل والمظاهر تعمل في حال تحقيقها و توفرها على شعور الجماعة بالرضا عن علاقة الأفراد فيما بينهم و عن العمل، مما يسمح بارتفاع معنوياتهم و بالتالي تحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة على حد سواء.

أ-مظاهر الروح المعنوية المنخفضة لدى الجماعة: بما أن هناك مظاهر تعمل على ارتفاع معنويات الجماعة فان هناك مظاهر أخرى تعمل على انخفاضها ومن أهمها: [2]

***التغيب:** إن تغيب العامل عن عمله عدة مرات و دون مبرر أو دليل على وجود أشياء لا ترضيه في العمل و عدم تكيفه مع الجماعة.

***الانتقال من مهنة إلى أخرى:** إن انتقال العمال من مهنة إلى أخرى يمثل مظهرا سلبيا للروح المعنوية، فبقاء العمال في ممارسة مهامهم داخل منظمة ما دون الانتقال إلى منظمة أخرى دليل على ارتفاع الروح المعنوية لديهم، فيحين أنه كلما زاد انتقال العمال دل ذلك على انخفاض معنوياتهم، إذ ربما تعود أسباب الانتقال إلى عدم رضا العمال عن علاقتهم فيما بينهم أو عدم رضاهم عن العمل الذي يقومون به أو وقوعهم في حوادث عمل خطيرة.

***تقييد الإنتاج:** إن تقييد الإنتاج أو الحفاظ عليه عند حد معين دليل على انخفاض الروح المعنوية، لأن العمال باستطاعتهم أن ينتجوا أكثر مما يتم بإنتاجه و يمكن معرفة ذلك من خلال مراجعة الإنتاج من وقت لآخر.

[1] طه فرج عبد القادر،مرجع سابق،ص278.
[2] محمد ماهر عليش،مرجع سابق،ص537.

***فقدان العمال الاهتمام بالعمل:** يعتبر فقدان اهتمام العمال بالعمل من أحد العوامل التي تؤدي إلى عدم الاستمرار الصناعي و كثيرا ما يعبر ذلك عن الملل و التعب الذي يؤثر على سيكولوجية الفرد العامل.

***متوسط الإنتاج لفترة زمنية:** يعبر عن الإنتاج الفصلي، ونعني به حساب نفقة العمل و جودته، فإذا بقي الإنتاج عند حد معين وفق النسب المقررة وتعادلت تكاليفه مع ثمن بيعه وتحققت شروط الربح وقلت نسبة التكاليف، و اعتبر ذلك دليلا على انخفاض الروح المعنوية لدى العمال.

***الشكاوي والتظلمات:** وتدل على عدم رضا العمال و تذمرهم و قيامهم بالإضرابات و الاحتجاجات والشكاوي المتعددة بسبب عدم تلبية طلباتهم الشيء الذي يؤثر سلبا على روحهم.

1-مظاهر الروح المعنوية لدى الفرد العامل: لقد اتفقت جل الآراء على أن الروح المعنوية ظاهرة فردية و جماعة في آن معا، و بعد ذكر مظاهرها الايجابية و السلبية لدى الجماعة، نتطرق الآن إلى مظاهرها لدى الفرد من خلال انتمائه إلى الجماعة وتقبلها له أو نبذه وعزله مما سيؤثر بلا شك على حالته النفسية و شعوره باضطراب نفسي و إحباط و بالتالي عدم رضاه عن العمل و عدم الرغبة فيه، و يمكن أن تتجلي مظاهر الروح المعنوية لدى الفرد كما يلي:[1]

أ-مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدى الفرد العامل: من أهم مظاهر رفع معنويات الفرد مايلي:

-رضا العامل عن عمله.

-شعوره بأنه جزء من المؤسسة التي يعمل بها.

-شعوره بالارتياح النفسي نتيجة لوجوده في جماعة معينة.

-رضاه عن أجره ومركزه.

-رضاه عن المشرف ونوع الإشراف.

-رضاه عن علاقته مع زملائه في العمل.

-توفر فرص الترقية.

[1] Bernard Mottez, **la sociologie**,2ieme edition.Paris,1976,34.

-حصوله على التشجيع و الثناء سواء ماديا أو معنويا.

-ملائمة ظروف العمل الفيزيقية.

-شعوره بالأمن الصناعي من حوادث العمل و الأمراض المهنية.

ب-مظاهر الروح المعنوية المنخفضة: تتجلى المظاهر التي تعمل على خفض معنويات الفرد فيما يلي:

-عدم رضا العامل نفسيا عن عمله و جماعة عمله.

-تباطؤ الإنتاج.

-شعوره بالنبذ والتذمر.

-عدم رضاه عن أجره و مركزه.

كثرة تغيبه عن العمل وانصرافه منه قبل الوقت.

- عدم ارتياحه للعلاقات مع زملائه في العمل.

- عدم رضاه عن المشرف وطريقة إشرافه.

- عدم توفر فرص الترقية.

- سوء ظروف العمل الفيزيقية.

- شعوره بالتعب والملل.

- الروتين في العمل.

- التعرض لحوادث العمل والإصابات المهنية.

- انعدام المكافآت والعلاوات.

فكل هذه المظاهر سواء كانت ايجابية أو سلبية يمكن استخدامها كمؤشرات لقياس الروح المعنوية لدى الفرد العامل أو الجماعة التي ينتمي إليها، وقد تساعد في الوصول إلى مختلف الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع

الروح المعنوية لدى العمال بعد تحليلها ودراستها دراسة علمية ودقيقة، من أجل استنباط كل الحلول الممكنة لمواجهة مختلف المشاكل التي يواجهها الفرد العامل في محيط عمله ومدى تكيفه مع المنصب الذي يشغله ومع الجماعة التي ينتمي إليها، فهي تعتبر من أهم الأسباب التي تساعد على تحسين أداء العامل و تنمية قدراته و تقوية الشعور بالانتماء إلى الجماعة.

المطلب الثالث: قياس الروح المعنوية.

لاشك أن قياس الروح المعنوية من العمليات الصعبة نظرا لتعدد العوامل المكونة لها و المؤثرة فيها، فهي ظاهرة معقدة ومركبة و متغيرة و ليست بسيطة ولا ثابتة ثباتا مطلقا، بالإضافة إلى أنها تتطلب إمكانية مادية وبشرية كبيرة إذا كان عدد العمال كبيرا،وتستدعي تخصصا علميا و خبرة وتجربة في هذا الميدان.

ويعتمد بعض المسؤولين إلى قياس الروح المعنوية من حين لآخر على شعور العمال و اتجاهاتهم و لمعرفة مدى ارتباطهم بالمؤسسة من عدمه.

لذا تحاول الإدارة في أي مؤسسة أن تتعرف على الروح المعنوية للعاملين عن طريق ملاحظاتهم العابرة أو مظهرهم وسلوكهم أثناء العمل، وعن طريق ما يكتبه تماما،فمن خصائص العمل عندما تكون روحه المعنوية منخفضة أن لا يفصح عن اتجاهه للآخرين بل يحفظه لنفسه، ويصدق هذا على وجه الخصوص حين يشعر أنه يرتبط ارتباطا شخصيا بالسخط و عدم الرضا في المؤسسة، وعلى هذا فإذا تريد أن تقاس الروح المعنوية فلا بد من التوصل إلى الوسائل التي تشجع العمال عن التعبير عن شعورهم بأمانة، و إحدى الطرق المتبعة في هذه الحالة إجراء مسحا استفتائي ملائما للمقتضيات التي دعت إلى إجراء البحث، و يطلب من العمال أن يجيبوا عن الاستفتاء ثم يضعوه في صندوق خاص أو يرسلوه بالبريد إلى مركز محايد للبحث، ومن تحليل النتائج يمكن التوصل إلى صورة شاملة لاستجابات العاملين على وجه العموم.[1]

إضافة إلى طرق أخرى غير مباشرة، وبالتالي يمكن القول أن الإدارة تستطيع أخذ فكرة عامة عن انخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية بطريقتين: طرق غير مباشرة وطرق مباشرة.

1_الطرق الغير المباشرة: تعتمد الطرق الغير المباشرة في قياس الروح المعنوية على بعض المؤشرات المتوفرة في كل المؤسسات و التي تتجلى في السجلات التالية:

[1] عبد الفتاح محمد دويدات،مرجع سابق،ص ص 42_43.

***السجلات التي تبين وضعية الإنتاج من ارتفاع أو انخفاض:** و التي يقصد بها متوسط الإنتاج لفترة زمنية معينة، و مقارنته بالإنتاج الفعلي و حساب نفقة العمل و جودته، فإذا كان عند حد معقول وفق النسب المقررة تكاليفه تتعادل مع بيعه مع تحقيق ربح مناسب ونسبة التلف قليلة بالنسبة للإنتاج الكلي،كان هذا دليلا على ارتفاع الروح المعنوية عند العمال، و أي زيادة في تكاليف الإنتاج ناتجة عن نقص الإنتاج و قلة الجودة التي تتمثل في كثرة التلف تعتبر دليلا على انخفاض الروح المعنوية.

***دوران العمل:** إذ يعتبر ثبوت القوة العاملة في المؤسسة دليلا على وجود العوامل التي تساعد على الاحتفاظ بالروح المعنوية، بينما تدل زيادة معدل خروج العمال وتسربهم من القوى العاملة بالنسبة إلى معدل انضمامهم دليلا على انخفاض الروح المعنوية.

***الشكاوي و التظلمات:** و التي تعبر عن حالة التذمر الحقيقية الموجودة بين العمال، و على الإدارة الرشيدة أن تفحص هذه الشكاوي بواسطة المختصين للكشف عن أسبابها الحقيقية، و ليس من الضروري أن تكون هذه الشكاوي نتيجة لسوء الإدارة فحسب، و إنما قد تكون نتيجة لتوتر داخلي في الجماعة التي يعمل فيها العامل و يجب أن تعنى الإدارة بتماسك الجماعات لأنها وحدات العمل، وكلما اتجهت نحو إزالة أسباب التوتر الداخلي البسيط علت على الاحتفاظ بروح معنوية عالية.[1]

_بالإضافة إلى سجلات المستخدمين المخصصة للغياب و التأخير.

_سجلات التقارير عن الحوادث التي تبين ارتفاعها و انخفاضها.

_السجلات الطبية التي تبين المرضى و المتمارضين.

_الاقتراحات التي يستشفي منها عادة الشيء الكثير من الأوضاع السائدة في المؤسسة.

إن الفحص الجيد والكلي لهذه السجلات وعلى فترات متقاربة يؤدي إلى استخلاص معلومات حيوية حول وضعية المعنويات في المؤسسة، ولكن لا يمكن اعتبار المعلومات المستخلصة من السجلات دقيقة ومحكمة، ولا يمكن الاعتماد عليها في قياس الروح المعنوية كلية، بل تمثل هذه السجلات تكملة قيمة لاغني عنها لمسح الروح المعنوية وقياسها المستمر.[2]

[1] عبد الفتاح محمد دويدات،مرجع سابق،ص40.

[2] محمد الشكرجي،**إدارة المشاريع الصناعية** الجزء الثاني،دار الكتاب،مصر،1968،ص ص235_236.

2_الطرق المباشرة: نظرا لتقدم الدراسات و البحوث النفسية و الاجتماعية و الإحصائية و اتساع نطاق المؤسسات و كبر حجم عدد العمال بها، فقد أصبح العديد من الباحثين يلجئون إلى طريق القياس أو المسح عن طريق المقابلات الشخصية أو الاستبيانات.

***الاستبيانات:** تعتبر الاستبيانات من أكثر الطرق انتشارا حيث يتضمن نموذج الاستبيان بعض الأسئلة التي تعني بالغرض المطلوب، وتوزع الاستثمارات على العمال ليجيبوا على عدة تساؤلات في أوقات فراغهم و يعيدوا الاستثمارات بعد ذلك، ومن مميزات هذه الطريقة مايلي:[1]

-طريقة سهلة تمكننا من الحصول على آراء عدد كبير من العمال بتكاليف أقل ووقت مناسب.

-تتميز هذه الطريقة عن المقابلة بسهولة تبويب و تحليل و تفسير إجابات العمال و استخلاص النتائج منها.

و الاستبيانات نوعان: الاستبيانات الموضوعية و الاستبيانات الوصفية، حيث يتضمن النوع الأول أسئلة و أمام كل سؤال منها عدد من الإجابات ليختار العامل منها الإجابة المناسبة، أما النوع الثاني فيتضمن أسئلة فقط يترك للعامل حرية الإجابة باستخدام العبارات والكلمات التي يريدها.ومن أهم عيوب الاستبيان مايلي:

-قد تكون النتائج مظللة نتيجة عدم اختيار العينة.

_الرضا عن العمل والروح المعنوية ليست مسألة ثابتة و إنما تكون دائمة التغيير.

_عدم استطاعة العمال أحيانا التعبير اللفظي أو اللغوي عن مشاعرهم.

***المقابلة:** يمكن استخدام أداة المقابلة كأداة لقياس الروح المعنوية، فتخدم نفس غرض الاستبيان للحصول على المعلومات و البيانات المتعلقة بالروح المعنوية مباشرة من العامل وقد تكون المقابلة موجهة أو مقننة، بمعنى أنه يتم فيها تحديد جميع الأسئلة مقدما لتوجه إلى العامل، وقد تكون المقابلة حرة أي غير موجهة وفيها يشجع العامل على مناقشة أي موضوع يهتم به دون توجيهه، ويمكن أن تصبح المقابلة ناجحة إذا أديرت من قبل الباحثين ذوى الخبرة في فن المقابلة للحصول على كافة البيانات المطلوبة وذلك بعد إقناع العمال لمصلحة

[1] أحمد عزت راجح،**علم النفس الملائمة المهنية الهندسة البشرية والعلاقات الإنسانية**،الدار القومية للطباعة و النشر،مصر،1965،ص449.

العمل والعمال أنفسهم لتحسين الخدمات المقدمة و إزالة مصادر الشكوى لراحة العمال والمساهمة في توافقهم ورفع روحهم المعنوية.[1]

[1] طه فرج عبد القادر،مرجع سابق،ص280.

المبحث الثالث: علاقة الروح المعنوية ببعض المفاهيم الإدارية.

نتناول في هذا المبحث علاقة الروح المعنوية ببعض المفاهيم الإدارية و قد تم ربطها مع الإشراف و الولاء التنظيمي و النمط القيادي و الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: علاقة الروح المعنوية بالإشراف والولاء التنظيمي:

أولا: علاقة الروح المعنوية بالإشراف:

لقد أسفرت دراسة جامعة متشجان أن هناك نسبة عالية من العمال من أصحاب الإنتاج المرتفع يمتلكون شعورا قويا بالفخر والاعتزاز بجماعاتهم، وذلك بالمقارنة مع العمال قليلي الإنتاج، ويمكن عمل المقارنة الآتية بين عمال أصحاب الروح المعنوية المرتفعة و أصحاب الروح المعنوية المنخفضة في اتجاهاتهم نحو الإشراف ونحو وسائل الشكوى أو التبليغ عن متاعب العمل:

جدول رقم(2–1): يوضح مقارنة بين العمال أصحاب الروح المعنوية المرتفعة و أصحاب الروح المعنوية المنخفضة.

الاتجاه	نسبة العمال أصحاب الروح المعنوية المرتفعة	نسبة العمال أصحاب الروح المعنوية المنخفضة	الفرق
المشرف يوصي بالترقيات و بالعلاوات و الانتقالات.	61%	22%	39
المشرف يخبر العمال بما يجري في المنظمة.	47%	11%	32
المشرف يضع العمال في وظائفهم على أساس جودة متوجهم.	47%	12%	25
المشرف يستمتع لشكايا العمال ومتاعبهم وآلامهم.	65%	32%	33

المصدر: عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجية العمل الصناعي،ط1،مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع،بيروت،1994، ص190.

و بطبيعة الحال هناك عوامل أخرى تتدخل في تنمية روح الولاء للجماعة و الروح الجماعية، فهنالك الكثير من البحوث التي أجريت في الصناعة و التي أوضحت أن إتباع منهج القيادة الجماعية يساعد على تنمية روح الولاء للجماعة، و المعروف أن مثل هذه السياسة نفسها التي تؤدي الى رفع الروح المعنوية، فالاستماع الى شكايات العمال ووضعهم في أماكنهم ومنح الترقية لمن يستحقها على أساس عمله و إنتاجه، و إلمام العمال بما يجري في الشركة و احترام كرامة العامل و ما الى ذلك يساعد على رفع الروح المعنوية للأفراد، ويساهم العمل القومي للتدريب على النمو الجماعي في تنمية الروح المعنوية الجماعية و القيادة الجماعية، حيث يساعد الأفراد على أن يساهموا في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياة الجماعة.

وهناك أدلة واضحة تؤكد أن المساهمة الايجابية الجماعية و انخراط أفراد الجماعة له فوائد كثيرة في جميع المنظمات و على جميع المستويات فلابد من أخذ رأي المشرفين المباشرين قبل اتخاذ القرارات المنظمة للعمل و التي تمس حياة العمال، لقد وجد أن أخذ رأيهم يجعلهم يعرفون عن كثب طبيعة العمل الذي يقوم به العمال، وكذلك تجعلهم يتحملون مسؤولية تنفيذ هذا العمل و الإشراف علية، و لقد دل التجريب أن كل إنسان يسعى للحصول على الأمان ويعمل على إقامة علاقات ودية ايجابية قائمة على أساس التعاون، كما أنه يسعى لكي يشعر بقيمته الذاتية في وسط المجموعة التي يعمل بها.[1]

إن من أهم النتائج التي تمخضت عنها دراسة متشجان أن المشرف الذي يهتم بالعامل و يوجه عنايته له و الذي يجعل إشرافه متمركز حول العامل، مثل هذا المشرف تصبح جماعته مرتفعة الإنتاج، أي أن الإشراف الإنساني يؤدي الى زيادة الإنتاج و ارتفاع المعنويات، والعكس من ذلك فان المشرف الذي يهتم بالإنتاج و يركز اهتمامه حوله فان إنتاج جماعته ينخفض و بالتالي انخفاض معنويات الجماعة، ولقد وجد أن المشرف المتمركز حول العامل يعتبر إشرافه مجرد توجيه للناس الذين هم تحت إدارته، و على الرغم أنه لا ينسى الإنتاج إلا انه ينظر للعمال كشخصيات إنسانية و كان دائما يعطي للعمال فكرة عامة عن طبيعة العمل و عن كيفية أدائه ثم يترك التفاصيل للعمال أنفسهم و يفترض أنهم يتحملون مسؤولية هذا العمل، أما المشرف الموجه نحو الإنتاج فكانت اتجاهاته و مشاعره منعزلة عن عماله و يميل الى مراجعة أعمال مرؤوسيه بدقة كبيرة، إذ أنه يفكر في عماله كمجرد آلات و أدوات تحول الخامات الى سلع، لذا فان المشرف المتمركز حول العامل يميل الى أن يكون ديمقراطيا و تعاونيا و مستعدا لسماع شكايات العمال، أما المشرف المتمركز حول الإنتاج فيميل الى أن يكون ديكتاتوريا فرديا متعسفا.

[1] عبد الرحمن العيسوي،مرجع سابق،ص ص191-192.

ثانيا: علاقة الروح المعنوية والولاء التنظيمي:

كشفت الدراسات أنه إذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فان ذلك يؤدي الى نتائج مرغوب فيها تماثل إن لم تفق تلك المتوقعة من رفع الأجور أو تطبيق أنظمة للمكافآت أو برامج للخدمات، فسلوك الأفراد هو دليل أو انعكاس لمعنوياتهم.

و معظم العوامل المؤثرة على الروح المعنوية تؤثر أيضا على الولاء التنظيمي، فعلى سبيل المثال: أسلوب القيادة الحاجات الإنسانية و الأهداف و الحوافز جميعها تؤثر على كل من الروح المعنوية و الولاء التنظيمي، فكلا المتغيرين(الروح و الولاء)يمكن النظر لهما باعتبارهما مكونات تفسيرية للسلوك الإنساني في التنظيم، حيث يعطى لهما العديد من الظواهر السلوكية و التنظيمية سلبا أو إيجابا. وقد أكد **(هرزبيرج)** عن العلاقة المؤثرة والمتأثرة بين المكونات المعنوية لسلوك الإنسان و حالته النفسية و بين اندفاعه لأداء العمل على أحسن وجه.[1]

فكما أن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي الى زيادة درجة الولاء التنظيمي [2] فان الولاء التنظيمي كما أشار **(ديفينز)** يلعب دورا مهما في رفع الروح المعنوية لدى العاملين يجعلهم يحبون عملهم و المنظمة التي يعملون فيها، و يدفعهم الى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة، في حين أن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية، بما يؤدي الى السلبية و الاضطرابات، و التراخي في العمل، و الغياب المتكرر، و الإنتاج المنخفض، و غير ذلك من المشكلات السلوكية.[3]

حيث تسعى الى بيان علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي من خلال الشكل التالي:

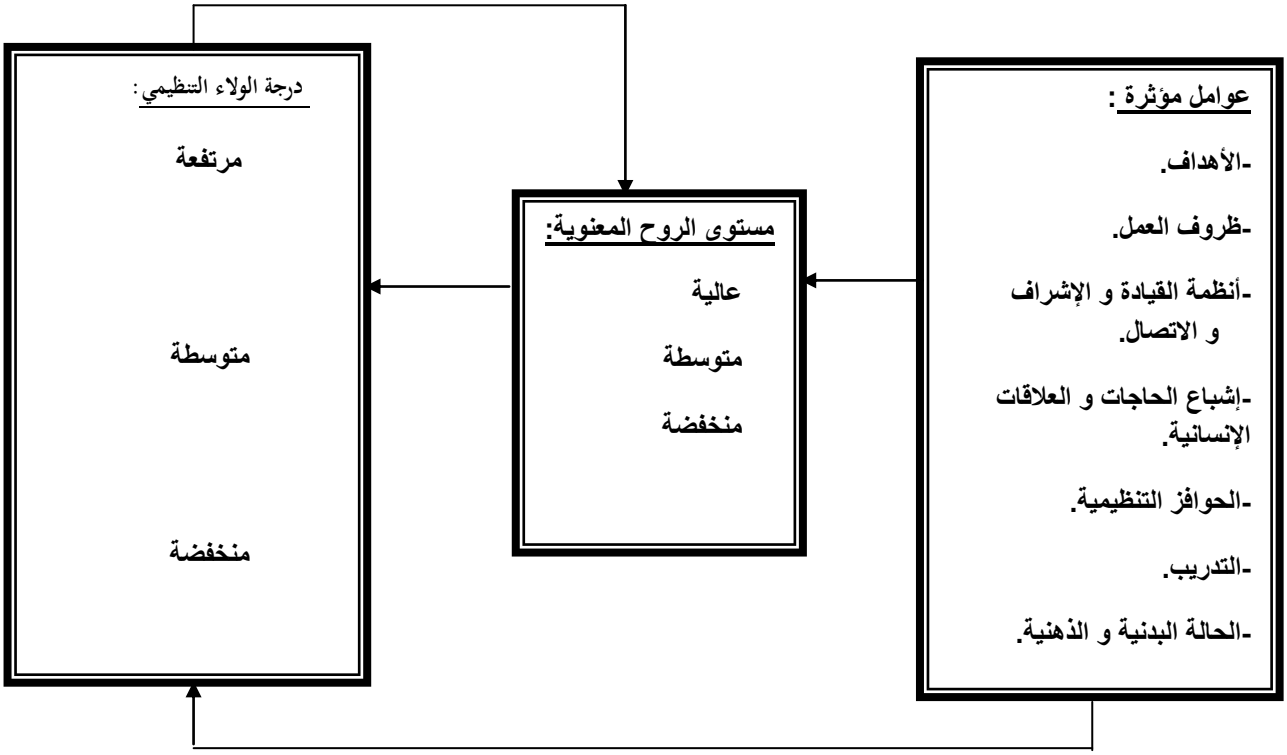
---

[1] الشريف طلال مسلط،**العوامل المؤثرة في أداء العمل**،مجلة الملك عبد العزيز،الاقتصاد و الإدارة،العدد1992،12،ص110.

[2] موسى اللوزي،**التطوير التنظيمي–أساسيات و مفاهيم حديثة** ،دار وائل للطباعة والنشر،عمان،1999،ص133.

[3] فهمي الفهداوي و القطاونة،**تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي**،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهر،مجلد23،العدد2، 2004.، ص ص17-18.

الشكل رقم(2–1): نموذج الدراسة لعلاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي.



المصدر: موسى اللوزي ، **التطوير التنظيمي–أساسيات و مفاهيم حديثة** ،دار وائل للطباعة والنشر،عمان،1999،ص133.

المطلب الثاني: علاقة الروح المعنوية بالنمط القيادي:

تعتبر القيادة والنمط القيادي من أهم العوامل المحددة لمستوى الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين في المؤسسة التنظيمية، فالقيادة التي تعتمد على التسلط و الاستئثار بسلطة والتعامل مع الأفراد بدرجة من التعليم و التعاضد عليهم، تسهم بشكل كبير في تباعد الأفراد عن القيادة، و انخفاض الروح المعنوية للجماعة، و يعيق ذلك تحقيق الأهداف.[1]

و إن سلوك القيادة الجيدة مع المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل المهمة في رفع معنوياتهم، ويتمثل ذلك في إيجاد علاقات طيبة و خلق جو من الثقة و الاحترام و التعاون بين القائد ومرؤوسيه، و العدالة في

[1] سعيد مرسي الغامدي،**السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة التعليمية و علاقته بالروح المعنوية للمعلمين**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر(غير منشورة)، جامعة أم القرى،السعودية،1412،ص74.

معاملتهم، و بث روح الفريق والتعاون بينهم، وتعهدهم بالرعاية و الوجيه السليم، و مراعاة اختلاف تكوينهم السيكولوجي، و اطلاعهم على مدى على مدى تقدمهم و وسائل دعم هذا التقدم و استمراره، و إعطائهم حقهم من التقدير في حينه، و توفير الحوافز الايجابية سواء المادية والأدبية، و وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بما يكفل الاستفادة من الكفاءات المتاحة على أحسن وجه، كما أن على القيادة أن تهتم بحل مشكلات العمل حتى يتوافر الجو المناسب للإنتاج بكفاءة و فعالية فهذه المشكلات كفيلة بامتصاص طاقات القوى العاملة و رفع معنوياتهم.

و هناك وسائل عديدة يمكن أن تتخذها القيادة للوقوف على آراء العاملين و اقتراحاتهم بشأن المسائل المشار إليها و منها: إعداد صناديق للمقترحات توضع في أماكن العمل المختلفة، و تجمع فيها آراء و مقترحات العاملين بدون ذكر أسمائهم إذا مارغبوا في ذلك. و قد يتبع المشروع نظاما بمقتضاه تقدم المقترحات من العاملين لرؤسائهم المباشرين الذين يرفعوها بدورهم الى المستويات الإدارية القيادية، ومعنى ذلك أن تمر المقترحات في قنوات الإشراف الرسمية، وذلك لضمان المساهمة الكاملة من كافة الأطراف المعنية.[1]

و عليه فالأهمية ليست في مجرد إنشاء القيادة كنظام لتلقي مقترحات العاملين و إنما في إضفاء الجدية على النظام القيادي، بحيث تلقى مقترحات العاملين بعناية و الاهتمام واجب، و يجب إن يكون الاهتمام بالمقترحات بصفة فردية بمعنى أن يناقش اقتراح الفرد بعناية، فمجرد تقديمه لهذا الاقتراح يعني رغبته في المشاركة و المساهمة في الإصلاح والتطوير، و إذا وجد أن الاقتراح المقدم غير عملي فيقدر ذلك لمقدمه. أما إذا كان الاقتراح مفيدا و عمليا فمن الضروري إثباته لمقدمه و الإشادة به و تشجيعه على ذلك و بث روح الحماس فيه و حفزه على تقديم المزيد من المقترحات البناءة.

و تتأكد أهمية النصح و الإرشاد من جانب القيادة في إعطاء العاملين الدعم السيكولوجي للشخصية الإنسانية، و كذلك و وسيلة مهمة لضمان فهم العاملين لأسباب ما قد يكون لديهم مظاهر عدم الرضا أو السخط أو التبرم و معاونتهم على أن يحاولوا بأنفسهم عمل أي شيء لمعالجتها و التخلص منها، و يكون ذلك أساسيا يوجد الجو المناسب الذي يمكن العاملين من القيام بأداء أفضل.[2]

[1] خالد وهيب الرادي، **الرضا الوظيفي لدى العاملين**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد و الإدارة،جدة،المجلد14،العدد52، 1424هـ،ص ص97-100.

[2] خالد وهيب الرادي،مرجع سابق،ص ص 101-102.

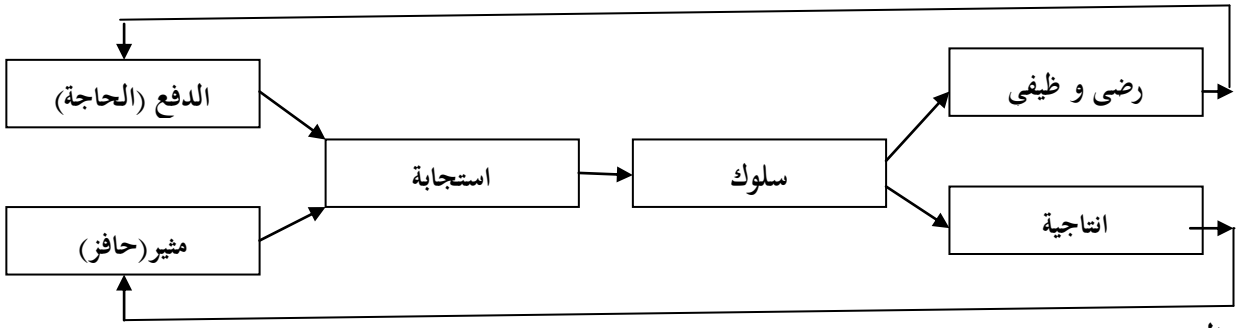
المطلب الثالث: العلاقة بين الروح المعنوية و الأداء الوظيفي.

لقد اتضح من خلال تناول العوامل المؤثرة في الروح المعنوية أن هناك علاقة ارتباطيه بين الروح المعنوية و طبيعة العمل، ومن المتغيرات المرتبطة بطبيعة العمل الإنتاجية و الرضا الوظيفي و الدافع نحو العمل، و كذلك الحوافز غير المادية، و قد اتضح ذلك من مدرسة العلاقات الإنسانية و التي أظهرت أهمية العنصر البشري داخل المنظمة.

و السؤال المطروح هنا: هل هناك علاقة بين الروح المعنوية؟ و هل هناك علاقة بين الرضا الوظيفي و الروح المعنوية؟ و هل هناك علاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي؟ ومنه نستنتج مدى العلاقة بين الروح المعنوية و الأداء الوظيفي؟

لقد تبين أن ثمة علاقة ارتباطيه بين الرضا الوظيفي و الإنتاجية فمزيد من الرضا يؤدي الى المزيد من الإنتاجية ومن النماذج التي تصور العلاقة بين الدافعية و الرضا الوظيفي و الإنتاجية و النموذج الذي طوره ليون مجنسون"eone, Megginson"كما يتضح من الشكل رقم (02) الدافع الداخلي (الحاجة)+المثير الخارجي(الحافز) سلوك الموظف ← الإنتاجية ← الرضا ← الدافع [1] ...الى مالا نهاية و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم(2-2): نموذج ارتباط الدوافع و الحوافز بالرضا الوظيفي و الإنتاجية.

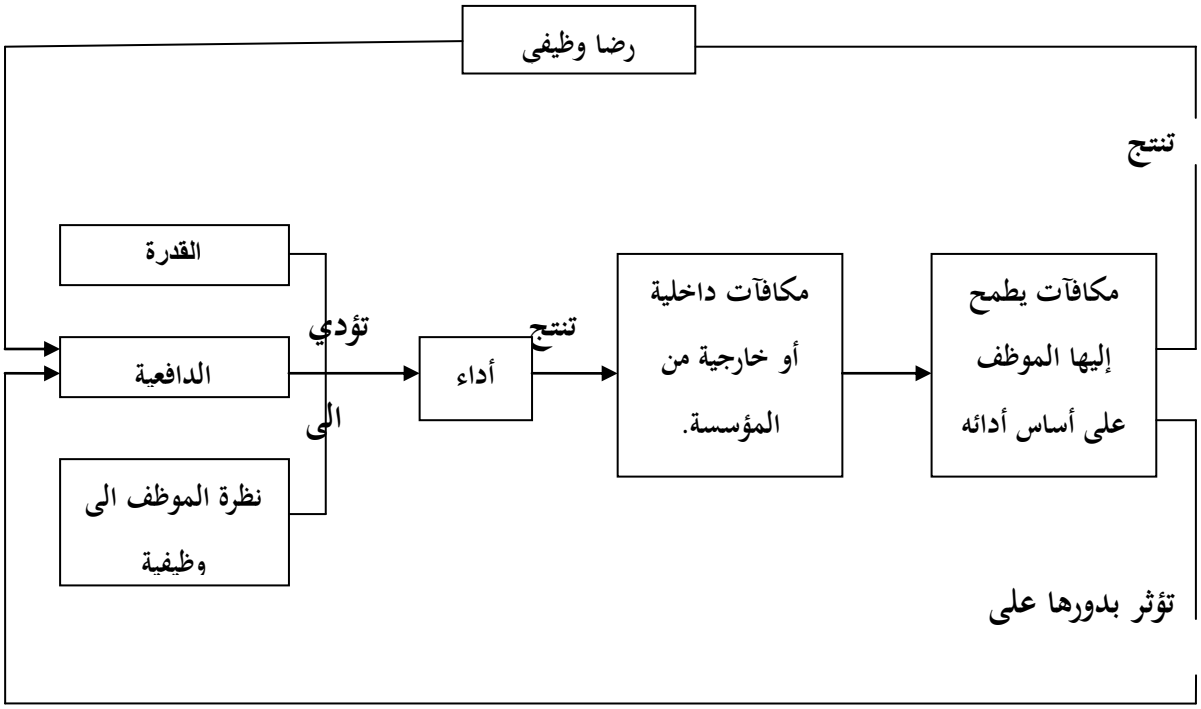


المصدر: سمر معروف قبلان ،مشاركة العمال في الإدارة و علاقتها بالإنتاجية والروح المعنوية في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في القطر العربي السوري،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيتسر(غير منشورة)، جامعة دمشق،دمشق،1420هـ،ص91.

وقد وضع كل من ريتشرد هودجت "Richard Hodgetts" و ستيفن ألتمان "Steven Altman" نموذجا يربط بين الدافعية و الأداء و الرضا الوظيفي، و فيه نرى أن القدر و الرغبة(الدافعية) و نظرة الإنسان الى وظيفة تنتج أداء ما، و ينتج ذلك الأداء مكافأة. و يبين الشكل التالي هذا النموذج.

[1] نفس المرجع السابق،ص91.

شكل رقم(2-3): نموذج يبين ارتباط الدافعية و الأداء و الرضاء الوظيفي.



المصدر: سمر معروف قبلان، **مشاركة العمال في الإدارة و علاقتها بالإنتاجية والروح المعنوية في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في القطر العربي السوري**،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيتسر(غير منشورة)، جامعة دمشق،دمشق،1420هـ ،ص 38.

وقد أشار الى أن الدراسات بينت أن هناك علاقة ارتباطه دائرية بين الإنتاج و الروح المعنوية بمعنى أن ارتفاع الروح المعنوية يؤدي الى زيادة الإنتاج، وزيادة الإنتاج تؤدي بدورها الى ارتفاع الروح المعنوية، ذلك أن الإنتاج قد يظل مرتفعا رغم سوء الأحوال المعيشية للعمال، إذا كانوا يشعرون بالفخر و الاعتزاز بنجاحهم في العمل، و قد تكون الظروف المعيشية متحسنة و لكن عدم استقرار سياسة المؤسسة يؤدي الى شعور العاملين بالقلق و عدم الأمان. كما أشارت الى أن الروح المعنوية تؤثر على مستوى الإنتاج في المؤسسة، و على تغيب العاملين و تمارضهم و عصيانهم، و هجرتهم الى أعمال أخرى، و على نسبة الحوادث في العمل و مدى تأثير العاملين بظروف التعب و الملل أثناء مزاولة عملهم.[1]

و بالنسبة للعلاقة بين الرضا و الأداء فقد أثبتت تجارب هوثون "Howthorn"الى أن الرضا يقود الى مستوى عال من أداء العمل، إلا أن الباحثين لم يؤكدوا تلك العلاقة بصراحة حتى أن روثلزبيرغر

[1] عبد الرحمن عبيدات،مرجع سبق ذكره،ص31.

"Roethlisberger" أشار الى "أن العوامل التي تؤدي الى الكفاءة في التنظيم ليست بالضرورة هي نفس العوامل التي تؤدي الى السعادة و التعاون و عمل الفريق و الروح المعنوية.[1]

وقد تبين أنه ليس هناك من الشواهد ما يدل على أن الرضا يؤدي الى أداء العمل على مستوى رفيع، إلا أنه في الآونة الأخيرة أخذ بعض العلماء السلوكيون بقلب افتراضات العلاقات العامة و أصبح الافتراض يدل على أن أداء العمل هو الذي يقود الى الرضا. بمعنى أنه إذ قام الفرد بأداء عمله بصورة جيدة ثم كوفئ على ذلك فان ذلك العمل يؤدي الى الرضا. و لذا فقد اعتبر الرضا عاملا تابعا بدلا من كونه عاملا مستقلا. ومن هذا المنطق حاول بورتر و لولر "Porter awler "تطوير نموذج فروم"Fromm"في تفسير العلاقة بين الجهد و الأداء و النتائج، ومن الملاحظات التي أوردها المغربي نحو هذا النموذج مايلي:

1-أن الجهد أو الدافعية هي نتيجة لجاذبية المكافأة من ناحية و لكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد و المكافأة.

2-من أجزاء النموذج المهمة العلاقة بين الأداء و المكافأة، ففي بعض المنظمات لا ترتبط المكافآت الخارجية(xterinisic Rewards) كالرواتب و الترقيات مباشرة بأداء العمل. فالزيادة في الراتب ترتبط عادة بطول الوقت الذي يقضيه الشخص في العمل إضافة الى علاوة معنوية صغيرة. أما المكافآت الداخلية(Interinisic)فإنها تأتي على شكل تقدير الآخرين أو الشعور الذاتي بأنه أتم انجاز العمل على أعلى مستوى. فهي مكافآت داخلية للفرد نفسه.

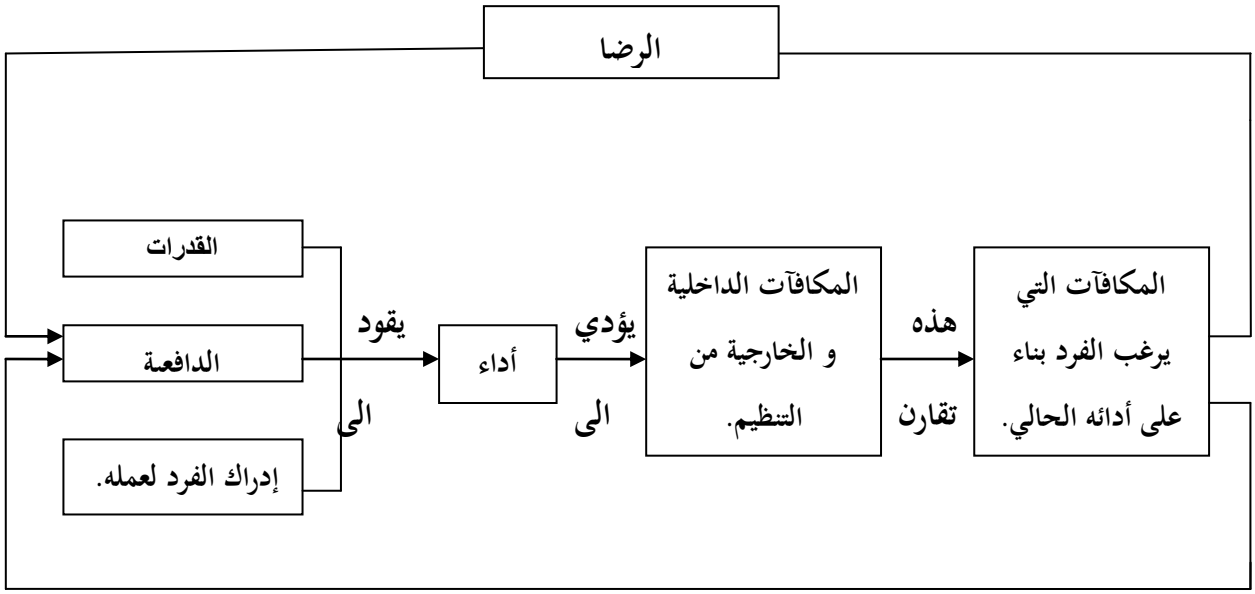
3-وأهم أجزاء النموذج هو العدالة(quity). فمن الضروري أن يشعر الناس بأن مكان المكافآت توزع على أساس عادل. فالعدالة تعتبر الى حد كبير عاملا سيكولوجيا.[2]

ويبين الشكل التالي نموذجا متكاملا للدافعية حيث أنه يتضمن الحاجات، والأداء و الرضا و التكافؤ و عوامل الوقاية و التوقع، و هذا النموذج يبين أن قدرات الفرد و كيفية إدراكه لعمله و الدافعية كلها تتضامن مع بعضها لتحقيق الأداء.

[1] كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم** ،ط2، دار الفكر للنشر و التوزيع،عمان، 1990،ص 131.

[2] كامل محمد المغربي،مرجع سابق،ص131.

شكل رقم(2-4): النموذج المتكامل للدافعية.



المصدر: كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم**،ط2، دار الفكر للنشر و التوزيع،عمان، 1990،ص133.

ويتضح من الشكل السابق "العلاقة بين الأداء و الرضا ليست بالبساطة التي تقدمها كتاب العلاقات الإنسانية، وفضلا عن ذلك فنموذج بورتر و لولر مثله مثل بقية النماذج النظرية المعاصرة، يفرق بين الرضا كمتغير و بين الدافعية ورغم أن النموذج لا يتضمن متغيرا متميزا للدافعية إلا أن المتغير (الجهد المبذول) يبدو أنه استخدام في النموذج ليعبر عن الدافعية للأداء، و هذه الدافعية تحدد في النموذج بتفاعل قيمة العوائد مع إدراك الفرد لاحتمال تحققها.[1]

و انطلاقا من الفكرة التي قدمها فروم(vroom,1964)التي تقول بأن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء، فيمكن صياغة هذا الفرض في المعادلة التالية:

الأداء = الدافعية *القدرات *الإدراك.

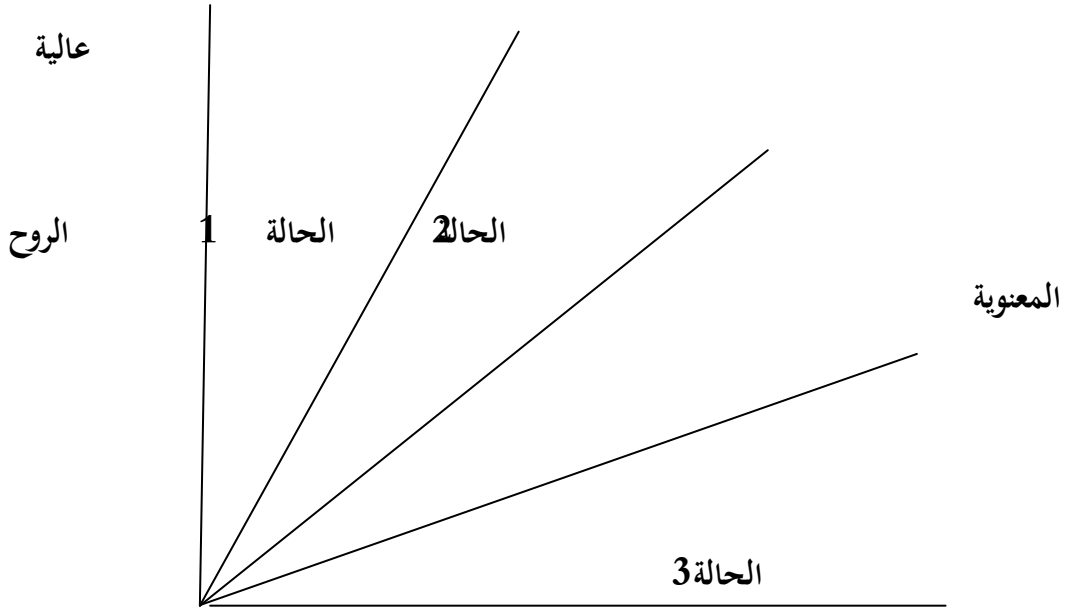
ومعنى هذا التفاعل بين العوامل الثلاثة المجددة للأداء، أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة، وإنما من خلال امتزاجه بالعاملين الآخرين. فأثر الدافعية على الأداء لا تتحدد بدرجة

[1] سلطان محمد سعيد،**السلوك الإنساني في المنظمات** ،دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية،2002،ص229.

الدافعية وحدها، وإنما بمستوى أو درجة العاملين الآخرين المتمثلين في القدرات و الإدراك. وكذلك فان مستوى معين من القدرات لدى الفرد على أدائه يتوقف على قوة الدافعية لديه، وعلى نمط إدراكه للدور المطلوب منه أن يؤديه.[1]

و معنى ذلك أن سلوك الأداء الذي يمارسه الفرد يتحدد بتفاعل امتزاج دافعيته مع قدراته و مع إدراكه، و إذا كان الأداء يعبر عن الإنتاجية و أن هناك علاقة سببية دائرية بين مستوى الإنتاج والروح المعنوية كما بينت سابقا. فعلى ضوء ذلك يمكن القول بأن هناك علاقة سببية بين الروح المعنوية العالية و التحسن في مستوى الأداء بمعنى أن المعنويات تهيئ الوسائل الفعالة لزيادة الإنتاج و بالتالي الى حسن الأداء بمعنى أن المعنويات تهيئ الوسائل الفعالة لزيادة الإنتاج و بالتالي الى حسن الأداء و إذا كانت هناك علاقة بين الروح المعنوية و الرضا الوظيفي، و نكون هنا أمام ثلاث حالات يبينها الشكل التالي:

شكل رقم (5-2): حالات مستوى الرضا عن العمل و الإنتاجية.



[1] سلطان محمد سعيد،مرجع سبق ذكره،ص230.

المصدر: سلطان محمد سعيد، **السلوك الإنساني في المنظمات** ،دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية،2002،ص230.

*__الحالة الأولى__: يكون مستوى الرضا عن العمل أو الروح المعنوية منخفضا بينما الإنتاجية عالية، فهناك بعض الأفراد لا يحبون عملهم و مع ذلك يضطرون للعمل وفقا لمعدلات الإنتاج المحددة خوفا من الفصل أو العقاب، بل قد يحققون معدلات إنتاج أعلى رغبة في الحصول على أجر إضافي لتغطية التزاماتهم المعيشية.

*__الحالة الثانية__ : يكون مستوى الرضا (أو الروح المعنوية) مرتفعا بينما الإنتاجية منخفضة، وقد أصبح ليكرت"eichert" أن العلاقة تبدو مباشرة بين مستوى الرضا عن العمل و مستوى الأداء في تلك الأعمال غير الروتينية و التي تعتمد الإنتاجية فيها أساسا ليس على جهد الآلة أو الفن التكنولوجي المستخدم بقدر ما تعتمد على فكر الإنسان و مهارته الفردية كالأعمال الفنية الدقيقة، و أعمال البحوث و ما شابه ذلك. ففي مثل تلك الأعمال كلما كانت معنوية الفرد عالية كان أثرها المباشر على إنتاجيته.[1]

و على ضوء تلك البيانات يمكن القول أن الدليل العملي لوجود مباشر بين الروح المعنوية و مستوى الرضا عن العمل و الإنتاجية و الأداء و الأداء الوظيفي علاقة ليست جوهرية على الإطلاق.

[1] سلطان محمد سعيد،مرجع سبق ذكره،ص ص 230-237.

خلاصة الفصل الثاني:

تعبر الروح المعنوية عن نوع من الإحساس النفسي، حيث تعني الروح المعنوية العالية إقبال العامل على عمله بحماس واطمئنان وتعاونه مع زملائه في مختلف النشاطات المهنية والاجتماعية و الالتزام والالتزام بتحقيق أهداف الجماعة وأهداف المنظمة مما يشعره بالرضا والسعادة، كما ترتبط الروح المعنوية للعاملين بقدرة العمل الذي يقومون به على إشباع حاجاتهم المادية والنفسية، كما تتأثر الروح المعنوية للعاملين بالظروف الفيزيقية لمحيط العمل كالضوضاء و الرطوبة و كثرة حوادث العمل، فهذه العوامل تؤدي الى ضعف الروح المعنوية وتجعل العامل يفكر في الانفصال عن المؤسسة و تغيير مكان العمل، بالإضافة الى عوامل أخرى من شانها أن تؤثر في الروح المعنوية كالأجور و الترقيات و غيرها.

المستخلص بالعربية:

في ظل التغيرات البيئية الحديثة أصبح تحقيق البقاء والنمو والاستمرار من الأهداف الاستراتيجية الصعبة على المنظمات الوصول إليها، مما أدى بهذه الاخيرة الى تبني العديد من المفاهيم الادارية الحديثة و التي من بينها اسلوب تمكين العاملين الذي يعد الأسلوب الافضل في خلق الثقة المتبادلة بين العاملين و المنظمة، و هذا في حد ذاته يعتبر أحد أنواع التحفيز المعنوي، حيث يؤثر التمكين بطريقة مباشرة على تحسين أداء العاملين الذي يؤثر بدوره على تحسين أداء المنظمة ككل.

وقد أظهرت الدراسات أن للتمكين آثار ايجابية أخرى في المنظمة، من بينها أثره على رفع الروح المعنوية للعاملين، والتي تعبر عن درجة تمسك و قبول الفرد لتواجده بالمنظمة و اندماجه مع فريق العمل فيها، حيث أن التمكين يخلق الثقة لدى العامل ويشعره بأهمية وظيفته ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، وكذا يشركه في عملية اتخاذ القرارات و تحقيق الأهداف المخططة و هذا في حد ذاته يعتبر استراتيجية لرفع الروح المعنوية للعاملين.

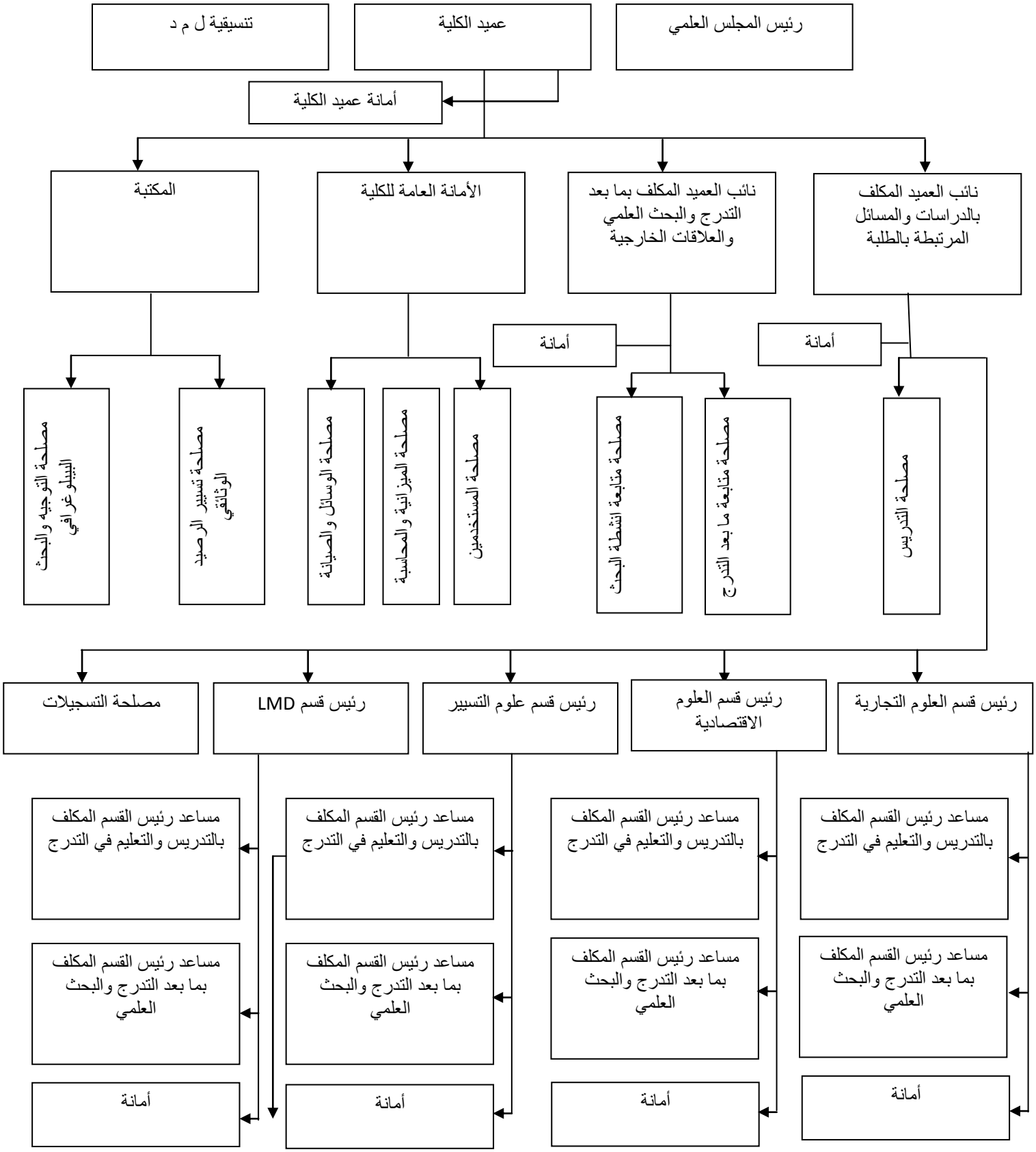
Abstract en English:

In the context of modern environmental changes, the achievement of survival, growth and continuity of the difficult strategic objectives of the organizations to access them, which led to the adoption of several modern administrative concepts, including the method of empowerment of workers, which is the best way to create mutual trust between employees and the organization, This in itself is a kind of moral stimulus, where empowerment directly affects employee performance, which in turn improves the overall performance of the organization.

Studies have shown that empowerment has other positive effects in the organization, including its impact on raising the morale of the workers, which reflects the degree of adherence and acceptance of the individual to his presence in the organization and its integration with the work team, as empowerment creates confidence in the worker and feel the importance of his job within the organizational structure As well as in the decision-making process and the achievement of the planned goals. This in itself is a strategy to raise the morale of the workers.

الملاحق

الهيكل التنظيمي للكلية



المصدر: الأمانة العامة للكلية

الإهداء

بكل الحب و التقدير أهدي هذا النجاح

لوالدي ووالدتي...حفظهما الله ورزقني برهما

والى أسرتي و كل من ساندني وأسعده نجاحي.

فوزية

شكر وتقدير

الحمد لله ذي المنة والفضل و الإحسان حمدا كثيرا يليق بجلالته و عظمة سلطانه، على ما هدى وسدد و وفق، وعلى كرمه علينا بعونه و تيسيره للعسير و تذليله للصعاب، وفتحه ومنه علينا في انجاز هذا العمل.الحمد لله الذي مكننا في الأرض و آتانا من كل شيء سببا. فله كل الحمد و الشكر أولا و أخيرا.

بأسمى عبارات الشكر و التقدير والاحترام الى الأستاذة "قدندل هبة" التي أخذنا أخلاقها قبل علمها والتي لم تبخل علينا بتوجيهاتها و نصائحها القيمة حتى يكتمل هذا البحث.

و لا يفوتنا أن نشكر أعضاء لجنة التحكيم لأداة الدراسة، وكل من أعاننا بدعائه أو جهده أو وقته.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
البسملة	
شكر وتقدير.	
الإهداء.	
المستخلص باللغة العربية و الانجليزية.	
فهرس المحتويات.	
فهرس الأشكال	
فهرس الجداول.	
فهرس الملاحق.	
مقدمة.....	أ-ج
الفصل الأول: الإطار النظري لمفهوم تمكين العاملين.	
تمهيد	23
المبحث الأول: ماهية تمكينالعاملين.	24
المطلب الأول: نشأة و مفهوم تمكين العاملين	24
المطلب الثاني: أهمية وأهداف تمكين العاملين	31
المطلب الثالث: التمكين و بعض المفاهيم الإدارية	35
المبحث الثاني: جوانب مهمة في عملية تمكين العاملين.	40
المطلب الأول: أنواع تمكين العاملين	40
المطلب الثاني: مستويات تمكين.العاملين	41
المطلب الثالث: أبعاد تمكين العاملين	44
المبحث الثالث:تطبيق مفهوم تمكين العاملين	46
المطلب الأول: خطوات تطبيق تمكين العاملين	46
المطلب الثاني: نتائج تطبيق تمكين العاملين	48
المطلب الثالث: معوقات تطبيق تمكين العاملين	49
خلاصة الفصل الأول	53
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للروح المعنوية	
تمهيد	55
المبحث الأول: ماهية الروح المعنوية	56
المطلب الأول: مفهوم و أهمية الروح المعنوية	56
المطلب الثاني: تطور الاهتمام بالروح المعنوية	60
المطلب الثالث: الخصائص العامة للروح المعنوية	62

المبحث الثاني: أساسيات حول الروح المعنوية.....	64
المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الروح المعنوية.....	64
المطلب الثاني: مظاهر الروح المعنوية لدى الفرد والجماعة..... .	69
المطلب الثالث: قياس الروح المعنوية.....	73
المبحث الثالث: علاقة الروح المعنوية ببعض متغيرات الإدارة.....	77
المطلب الأول: علاقة الروح المعنوية بالإشراف و الولاء التنظيمي.....	77
المطلب الثاني: علاقة الروح المعنوية بالنمط القيادي.....	80
المطلب الثالث: علاقة الروح المعنوية بالأداء الوظيفي.....	82
خلاصة الفصل الثاني.....	88
الفصل الثالث: دراسة واقع التمكين و الروح المعنوية في كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير.	
تمهيد.....	90
المبحث الأول: لمحة عامة على الكلية.....	91
المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير.....	91
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و اللوم التجارية وعلوم التسيير.....	95
المطلب الثالث: أهم إنجازات الكلية و نشاطاتها..... .	99
المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة.....	102
المطلب الأول: منهج و مجتمع الدراسة..... .	102
المطلب الثاني: أداة الدراسة.....	103
المطلب الثالث: إجراءات و أساليب تطبيق أداة الدراسة.....	105
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان و اختبار الفرضيات.....	108
المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية.....	108
المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محاور الاستبيان.....	112
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....	129
خلاصة الفصل الثالث.....	133
الخاتمة العامة.....	135
المراجع.....	140
الملاحق.....	147

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1–2	نموذج الدراسة لعلاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي.....	80
2–2	نموذج ارتباط الدوافع و الحوافز بالرضا الوظيفي و الإنتاجية.....	82
3–2	نموذج يبين ارتباط الدافعية و الأداء و الرضاء الوظيفي.....	83
4–2	النموذج المتكامل للدافعية.....	85
5–2	حالات مستوى الرضا عن العمل و الإنتاجية.....	85
1–3	الهيكل التنظيمي للكلية.....	96
2–3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....	108
3–3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.....	109
4–3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية.....	110
5–3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية.....	111

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	أهم الفروقات بين المشاركة وتمكين العاملين.....	36
1-2	مقارنة بين العمال أصحاب الروح المعنوية المرتفعة و أصحاب الروح المعنوية المنخفضة.	77
3-3	الهياكل المتوافرة في الكلية.....	92
3-4	الرصيد الإجمالي للمكتبة وتوزيعه حسب العناوين والنسخ.....	92
3-5	الهياكل المتوافرة في مكتبة الكلية.....	93
3-6	تخصصات الكلية.....	94
3-7	توزيع الطلبة في الكلية.....	95
3-8	نتائج اختبار كرونباخ ألفا للإستبيان الموجهة للأساتذة.....	105
3-9	مقياس ليكرت الخماسي.....	106
3-10	مقياس التحليل.....	107
3-11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....	108
3-12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.....	109
3-13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية.....	110
3-14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية.....	111
3-15	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور التمكين ككل.....	112
3-16	التكرارات والنسب المؤوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على متوسط محور التأثير بالكلية من وجهة نظر الأساتذة.....	113
3-17	التكرارات والنسب المؤوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على متوسط بعد الاتصال و مشاركة المعلومات بالكلية من وجهة نظر الأساتذة.....	117
3-18	التكرارات والنسب المؤوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على متوسط بعد بناء فرق العمل بالكلية من وجهة نظر الأساتذة.....	119
3-19	التكرارات والنسب المؤوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على متوسط بعد تحفيز العاملين بالكلية من وجهة نظر الأساتذة.....	121
3-20	التكرارات والنسب المؤوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على متوسط بعد القوة بالكلية من وجهة نظر الأساتذة.....	122
3-21	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور الروح المعنوية.....	123
3-22	التكرارات والنسب المؤوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على	124

	متوسط بعد الأجور و المكافآت بالكلية من وجهة نظر الأساتذة.....	
3-23	التكرارات والنسب المؤوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على متوسط بعد نظام الاشراف بالكلية من وجهة نظر الأساتذة.....	125
3-24	التكرارات والنسب المؤوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على متوسط بعد نظام الترقية بالكلية من وجهة نظر الأساتذة.....	126
3-25	التكرارات والنسب المؤوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على متوسط بعد علاقات العمل بالكلية من وجهة نظر الأساتذة.....	126
3-26	التكرارات والنسب المؤوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على متوسط بعد ضغوط العمل بالكلية من وجهة نظر الأساتذة.....	127
3-27	التكرارات والنسب المؤوية و المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على متوسط بعد العدالة التنظيمية بالكلية من وجهة نظر الأساتذة.....	138
3-28	معامل الارتباط بين محور التمكين و محور الروح المعنوية.....	130
3-29	نتائج التباين بالنسبة لمحور التمكين حول متغير الجنس،السن،الرتبة العلمية.....	131
3-30	نتائج التباين بالنسبة لمحور الروح المعنويةحول متغير الجنس،السن،الرتبة العلمية.....	132