جامعة يحي فارس ـ المدية ـ

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة

# التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي

ـ جامعة يحي فارس بالمدية ـ

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

تخصص: إدارة أعمال.

من إعداد الطالبتين:

ـ *فراح عيدة*

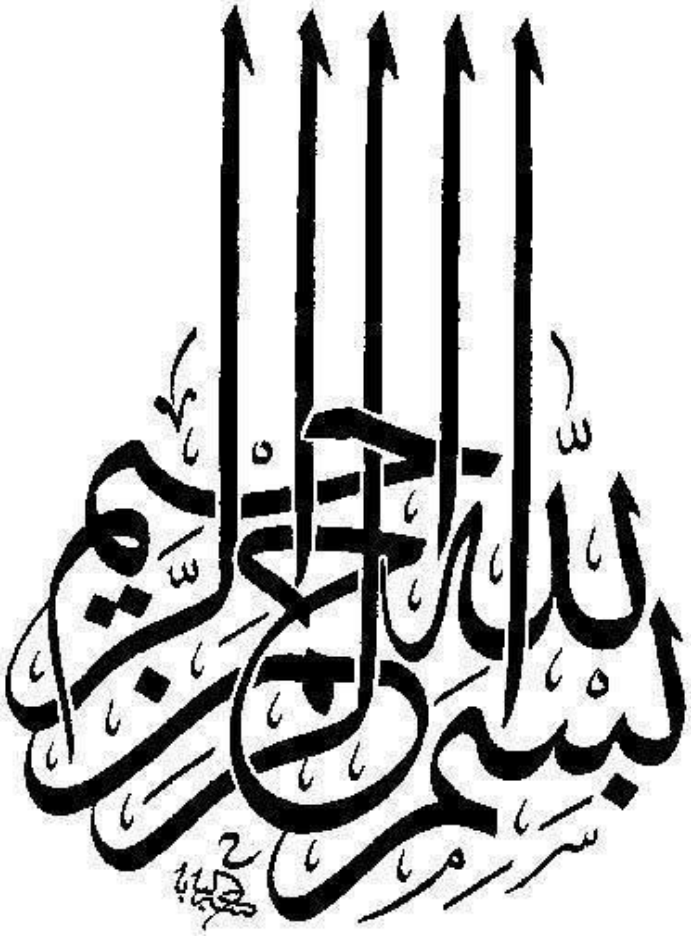
ـ*عامر نجاة*

تحت إشراف.

الأستاذة:موزاوي

| الإسم واللقب | الرتبة | المؤسسة الأصلية | ملاحظـــــات |
|---|---|---|---|
| موزاوي عائشة | | جامعة المدية<br>جامعة المدية<br>جامعة المدية | مقررا ومشرفا. |

السنة الجامعية :2019م-2020م



Zوقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملونX.

سورة التوبة الآية: 10

# إهداء

*الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وله الحمد والشكر على النعمة التي لاتعد ولا تحصى

*لمعلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد صلى الله عليه وسلم

*أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهما عز وجل"وصاحبهما في الدنيا معروفا"

*إلى الذي تاهت الكلمات في وصفه وعجز اللسان في ذكره،إلى سندي وعوني وقدوتي و مثلي الأعلى،إلى من جعل نفسه شمعة تحترق من أجل أن ينير دربي،إلى من تعب وشقا في سبيل سعادتي وراحتي....لك يا أبي الغالي "محمد عامر"أطال الله في عمرك .

*إلى نور العيون، ورمش الجفون والحب المجنون في القلب المفتون والصدر الحنون،إلى البلسم الشافي والقلب الدافئ والحنان الكافي إلى أروع أم في الكون أمي الحبيبة "حورية"حفظها الله ورعاها.

*إلي التي عشت معهم سنين عمري وشاركوني وفرحتي إلي التي كان من القلب قريبات حبيباتي الغاليات أختي "فاطمة الزهراء" "وسيلة"والكتكوتة "أمينة"

* إلى منبع الرحمة والعطاء إلى تلك الحسناء التي شجعتني في رحلتي عمتي"عائشة"

* إلى كل من مد لي يد العون وساعدني من أجل أن أصل ما وصلت إليه خاصة إبنت خالتي "زينب"

*إلى من كان لي معهم أحلا الذكريات،إلى من لا تنسيني فيهم السنوات،إلى أحلا صديقات، إلى من لهم معزة الأخوات:رشا، خليدة،خيرة،أمينة ،نصيرة ،رحمة ،نور ،فاطمة،نجية،زهراء.عيدة

*إلى كل من كتبهم قلبي ولم يكتبهم قلمي إليك أنت قارىء هذه السطور

نجاة

# إهداء

لبسم الله الرحمن الرحيم :"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعلمون "سورة التوبة الأية 105

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم إلى الذي علمني حب العلم والمثابرة والاجتهاد ،وكان لي سراجا منيرا طوال مشواري الدراسي والدي الحبيب أطال الله في عمره إلى التي رفع الله قدرها وجعل الجنة تحت قدميها إلى والدتي .

إلى سندي في هذه الدنيا ورمز بهجتها إخوتي الأعزاء هجيرة ،نبيل ،ناصر والكتكوتة الصغيرة ريمة وإلى جدي العزيز وأبي الثاني محمد وجدتي الغاليتين :خيرة ،وزينب وإلى خالي أبو بكر وحمزة ،وخالاتي العزيزات .

إلى من لاقاني بهم القدر وكانوا خيرة الأصدقاء رحمة ،رشا ،خيرة ، نورالهدى ، نصيرة ، ،أمينة ،فاطمة،خليدة ،نجية ، فاطمة ،وإلى من شاركتني أعباء البحث زميلتي وصديقتي نجاة

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل أهدي له ثمرة جهدي

عيدة

# كلمة شكر وعرفان

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" النمل19

ومصداقا لقوله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل "

رواه أحمد والترمذي وحسن

نتقدم أولا بالشكر لله جل ثناؤه وتقدست أسماؤه أن حبب إلينا العلم .

ومن تمام شكره تعالى أن نشكر أصحاب الفضل على فضلهم وجهودهم،وأن نعترف لهم بحقهم:

نتقدم بخالص عبارات الشكر والعرفان إلى كل من ساعدنا وشجعنا على إنجاز هذه المذكرة

شكر خاص للأستاذة "موزاوي عائشة"لقبولها الإشراف على هذا العمل ،كذا على ملاحظاتها وتوجيهاتها القيمة إذ لم تبخل علينا بالنصح والإرشاد منذ انطلاقاتنا في هذا البحث إلى أخره.

كما نتقدم بالشكر إلى أساتذتنا الكرام بقسم علوم التسيير "إدارة أعمال" بجامعة يحي فارس القطب الحضري

كما لاننسى الفضل وتقديم الشكر لأساتذتنا عبر مسارناالدراسي في الأطوار التي سبقت الجامعة

## الملخص

تطرقنا في هذه الدراسة إلى أهم القضايا الإدارية المعاصرة المتمثلة في التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين،معتمدين على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ، حيث أن تأثير البيئة الاقتصادية على إدارة الأعمال أدى إلى تزايد أهمية العاملين في المؤسسات، وبالتالي برزت فكرة التمكين، وهو نقل السلطات الكافية للعامين ليتمكنوا من أداء مهامهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم مما يجعلهم مسئولين عن النتائج بدافع الشراكة في الرؤية،القيادة والأهداف، وبالتالي تحسين الأداء.



**الكلمات المفتاحية**:التمكين الإداري، تفويض السلطة، الرضا الوظيفي.



abstract:

We touched in this study to the most important issues of contempory management of exercise management and its impact on job satisfaction worker, the used the descriptive analytical theory, where to the effect of economic environment on business management has led to the increasing importance of employees in organizations thus emerged the idea of empowerment is the transfer of authority haz adequate staff to be abele to tool their functions with the support of their abilities and their skills which make them responsible for the results out of the partnership in the vision and driving objectives, and thus improve performans.



Keywords : empowerm end of the management to delegate authority to job satisfaction.

# الفهرس

# فهرس المحتويات


| | الصفحة |
|---|---|
| **البسملة**..... | |
| **شكر وتقدير**..... | |
| **الإهداء**..... | |
| **المستخلص باللغة العربية و الانجليزية**..... | |
| **فهرس المحتويات**..... | |
| **فهرس الأشكال والجداول**..... | |
| **مقدمة** | **أ–هـ** |
| **الفصل الأول: الإطار النظري لمفهوم تمكين العاملين.** | |
| **تمهيد**..... | 02 |
| **المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري** | 03 |
| **المطلب الأول:** نشأة و مفهوم التمكين الإداري ..... | 03 |
| **المطلب الثاني:** أهمية وأهداف التمكين الإداري..... | 11 |
| **المطلب الثالث:** التمكين و بعض المفاهيم الإدارية..... | 14 |
| **المبحث الثاني: جوانب مهمة في عملية التمكين الإداري** | 19 |
| **المطلب الأول:** أنواع التمكين الإداري..... | 19 |
| **المطلب الثاني:** مستويات التمكين الإداري..... | 20 |
| **المطلب الثالث:** أبعاد التمكين الإداري..... | 23 |
| **المبحث الثالث:تطبيق مفهوم تمكين العاملين** | 24 |
| **المطلب الأول:** خطوات تطبيق تمكين العاملين..... | 24 |
| **المطلب الثاني:** نتائج تطبيق تمكين العاملين..... | 26 |
| **المطلب الثالث:** معوقات تطبيق تمكين العاملين..... | 28 |
| **الخلاصة**..... | 31 |

| | |
|---|---|
| **الفصل الثاني:الإطار النظري لمفهوم الرضا الوظيفي** | **66-33** |
| **تمهيد**..... | 33 |
| **المبحث الأول :ماهية الرضا الوظيفي** | 34 |
| **المطلب الأول** :لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي ..... | 34 |
| **المطلب الثاني**:مفهوم الرضا الوظيفي واهميته..... | 35 |
| **المطلب الثالث**:خصائص الرضا الوظيفي وعناصره..... | 38 |
| **المطلب الرابع**:أنواع الرضا الوظيفي..... | 41 |
| **المبحث الثاني:مصادر الرضا الوظيفي ومؤشراته وأساليبه** | 42 |
| **المطلب الأول** :مصادر الرضا الوظيفي ..... | 42 |
| **المطلب الثاني**:مؤشرات الرضا الوظيفي ..... | 43 |
| **المطلب الثالث**:أساليب الرضا الوظيفي..... | 44 |
| **المطلب الرابع**:نظريات الرضا الوظيفي..... | 45 |
| **المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وطرق قياسه وأثاره** | 55 |
| **المطلب الأول**:العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي..... | 55 |
| **المطلب الثاني**:قياس الرضا الوظيفي..... | 57 |
| **المطلب الثالث**:طرق قياس الرضا الوظيفي..... | 59 |
| **المطلب الرابع**:أثار الرضا الوظيفي..... | 62 |
| **الخلاصة**..... | 66 |
| **الفصل الثالث:الجانب التطبيقي لمؤسسة البلاستيك والمطاط المدية** | |
| **المبحث الأول:علاقة التمكين بالرضا الوظيفي** | **71-69** |
| **المطلب الأول**:التمكين بالمشاركة والرضا الوظيفي..... | **69** |
| **المطلب الثاني**:التمكين بالاندماج والرضا الوظيفي..... | **70** |
| **المطلب الثالث**:التمكين بالالتزام والرضا الوظيفي..... | **71** |
| **المبحث الثاني:ماهية المؤسسة البلاستيك والمطاط Soescplast S P A** | **82-72** |
| **المطلب الأول**:التعريف بمؤسسة البلاستيك والمطاط ..... | **72** |
| **المطلب الثاني**:الهيكل التنظيمي المؤسسة البلاستيك والمطاط..... | **76** |

| | |
|---|---|
| **المطلب الثالث**:أهمية وأهداف المؤسسة البلاستيك والمطاط ..... | **81** |
| **الخاتمة**..... | **84** |
| **المراجع**..... | **88** |

# قائمة الأشكال والجداول

# قائمة الأشكال


| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| (01) | هرم تدرج الحاجات( ملسلو) | 46 |
| 02-01 | نظرية العاملين(العوامل الدافعية-العوامل الصحية) | 50 |
| 03-01 | نموذج التوقع | 52 |
| 04-01 | نموذج (بورتر ولولر) في الرضا | 54 |
| (02) | درجات الموافقة على عبارات الرضا الوظيفي | 61 |
| (03) | نموذج( بورتر ولولر) للعلاقة بين الرضا والأداء | 64 |

# قائمة الجداول


| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| (01) | أهم الفروقات بين المشاركة وتمكين العاملين | 15 |
| 02-01 | توزيع نسب الحاجات | 48 |
| 02-02 | العوامل الدافعة والعوامل الصحية في بيئة الاعمال | 49 |
| (03) | يوضح عدد العمال | 82 |

# مقدمة عامة

مقدمة

إن التطور السريع والمتنامي ،ومع تغيير النظرة للمورد البشري على أنه مورد وليس تكلفة من المنافسة الحادة بين المؤسسات حيث أصبح الاهتمام بالعمال أكثر من ضرورة خاصة المبدعين منهم وذلك من خلال تكوينية ،تدريبه ،تحفيزه وتمكينه من القيام بمهامه والمساهمة في اتخاذ القرارات .

وذلك من خلال ربط أهداف المؤسسة مع أهدافهم ،و إيجاد بيئة أو مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة الفاعلة للأفراد وخلق الشعور بالمسؤولية لديهم والرضا عن العمل وولاءهم للمؤسسة والعمل على بث روح التعاون والعمل الجماعي.

ويعد مفهوم التمكين الإداري للعاملين من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل ولتوسيع العاملين في وضع الأهداف والخطط وإتخاذ القرارات ، وإن هذا التوجه قد يعكس في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها وعن نظام الحوافز وساعات العمل مما يؤدي لرفع مستوى أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام العالي في العمل ورفع أداء المؤسسة ككل .

## ❖ مشكلة الدراسة:

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي بها أي مؤسسة ، كما يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المؤسسة ، ولعلى أهمية تطبيق مفهوم التمكين الإداري الذي يشجع الرؤساء على منح المرؤوسين ثقة بقدراتهم في تحمل المسؤولية ،وتشجيعهم على اتخاذ القرارات وقياس أثره ذلك على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين لزيادة الاستقرار الوظيفي والولاء التنظيمي وعليه يكن صياغة الإشكالية التالية :

- **ما مدى تأثير التمكين الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي ؟**

ومن خلال الإشكالية نطرح بعض الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي :

- هل التمكين أسلوب يستخدمه المدير لتحفيز العاملين وحثهم عن العمل أكثر للحصول على أقصى كفاية إنتاجية ؟
- رضا العاملين يساهم في خلق وزيادة الولاء والانتماء لدى العاملين اتجاه المؤسسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الاداري و الرضا الوظيفي؟

### ❖ الفرضيات:

- ✓ يستخدم المدير التمكين كأسلوب تحفيزي لحث العاملين على بذل مزيد من الجهد والأداء لتحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة .
- ✓ يعتبر الرضا عن العمل ضمانا لاستمرار القوة العاملة في المؤسسة وبالتالي يساهم في خلق لولاء لها.
- ✓ حسب الدراسات السابقة يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

### ❖ أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه،إذن نسلط الضوء على إحدى أحدث المفاهيم الإدارية المعاصرة و هو التمكين الإداري لما له من تأثير حيوي في تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعتبر مؤشرا هاما في تحديد مستوى الارتقاء لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين يحاول تقديم صورة متكاملة عن طبيعة و أهمية التمكين لإداري بالإضافة إلى أنها تلقت انتباه أصحاب القرار في مؤسسات التمكين الإداري كما تزودهم بالمقترحات اللازمة لتحقيق التميز في أداءهم الوظيفي .

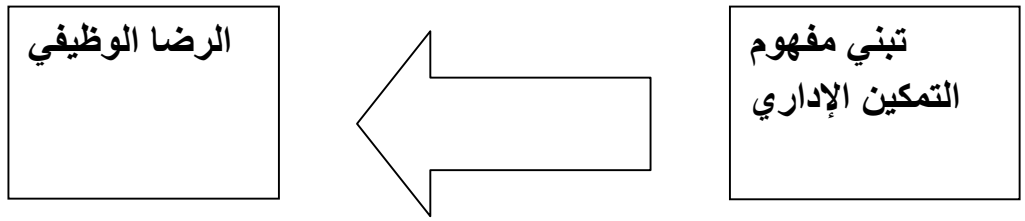
### ❖ أهداف الدراسة:

إن بين الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها هذه الدراسة هي:

- ✓ التعريف بمفهوم التمكين الإداري و مكوناته و أهميته و مفهوم الرضا الوظيفي من خلال الإطار النظري.

✓ تحليل ومعرفة طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) وأبعاده (تفويض السلطة ،استقلالية,التعلم والتدريب ,الدافعية) والمتغير التابع(الرضا الوظيفي) .

### ❖ نموذج الدراسة:




المتغير المستقل المتغير التابع

### ❖ متغيرات الدراسة:

شملت هذه الدراسة نوعين من المتغيرات،متغير مستقل ويتمثل في تبني مفهوم التمكين الإداري ،ومتغير تابع ويتمثل في الرضا الوظيفي .

### ❖ منهج الدراسة:

من أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده وقصد الوصول إلى هدف البحث والإجابة عن مختلف الأسئلة السابق طرحها ،سيتم اعتماد فصلين نظريين على منهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لهذا الموضوع .

### ❖ هيكل الدراسة:

تقوم خطة البحث على أساس تصنيف المواضيع إلى مجموعة من المواضيع رئيسية متكاملة ،وتجمع هذه المجموعات إلى فصلين نظريين حيث :

الفصل الأول تطرقنا فيه إلى تقديم التمكين الإداري للعاملين وذلك إلى ثلاث مباحث حيث يتمحور موضوع المبحث الأول حول تحديد ماهية التمكين الإداري وأهميته ، أما المبحث الثاني تطرقنا إلى جوانب مهمة في عملية التمكين ،أما المبحث الثالث تطبيق مفهوم التمكين الإداري للعاملين .

أما الفصل الثاني يعالج موضوع الرضا الوظيفي للعاملين وتم تجزئته إلى ثلاث مباحث تتمثل في :

المبحث الأول ماهية الرضا الوظيفي، المبحث الثاني مصادر الرضا الوظيفي ومؤشراته ،المبحث الثالث عوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وطرق قياسه وآثاره.

أما الفصل الثالث والأخير تناولنا فيه دراسة حالة مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية ،سنتطرق فيه الى مبحثين فالمبحث الأول قمنا فيه بالتعريف بمؤسسة البلاستيك والمطاط واهم مجالاتها وهيكلها التنظيمي، والمبحث الثاني تناولنا فية العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي.

وفي الأخير قدمنا خاتمة حيث أوردنا فيها أهم الاستنتاجات من هذه الدراسة وكذلك أهم التوصيات.

### ❖ أسباب اختيار الدراسة :

إن اختيار لتمكين الإداري كموضوع لهذه الدراسة ،ومحاولة إيجاد العلاقة بينه وبين الرضا الوظيفي ، راجع إلى جملة من الأسباب تكمن فيما يلي :

- ✓ بحكم التخصص في مجال التسيير ماستر علوم التسيير إدارة أعمال ندرك أهمية هذا الموضوع في المؤسسة في وقتنا الراهن .
- ✓ ان القضايا المتعلقة بالعنصر البشري كثيرة لكن موضوع التمكين مازال لم يأخذ قدرا كافيا من الإهتمام من طرف الباحثين .
- ✓ من أجل تقديم مساهم في موضوع التمكين الإداري والرضا لوظيفي بهدف إثراء المكتبة بهذا الجهد مع أمل أن يفيد القارئ سواء كان باحثا أو طالبا.
- ✓ الميل الشخصي للبحث في الموضوع .
- ✓ معرفة أهمية الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري.

❖ **صعوبات الدراسة:**

لقد واجهنا عدة صعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة من بينها

- قلة المراجع والمعلومات وذلك نظرا لغلق الجامعات بسبب الأزمة الصحية التي يعيشها العا لم
- صعوبة التنقل للمؤسسة بسبب جائحة كورونا وعدم الحصول على البيانات
- تعذر علينا القيام بالجانب التطبيقي وذلك لعدة أسباب
- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة وتحليل نتائجها

❖ **حدود الدراسة :**

**الحدود المكانية** : تتحدد الدراسة ميدانيا في مؤسسة البلاستيك والمطاط **Soescplast S P A**

**الحدود الزمنية** : تتحدد الدراسة زمنيا سبتمبر 2019إلى سبتمبر 2020

❖ **دراسات سابقة :**

1. دراسة ناصرمحمد العديلي ،بعنوان دوافع وحوافز العاملين والرضا الوظيفي الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية،سنة 1980.

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الرضا الوظيفي بفرص الترقي الوظيفي في الأجهزة الحكومية بالمملكة، وكذلك معرفة مستوى الرضا الوظيفي مع كا من العوامل (محتوى الوظيفة، بيئة العمل) وتوصلت الدراسة إلى جملة نتائج نوجزها فيما يلي:

- أن العاملين السعوديين في القطاع الحكومي راضون بشكل جيد عن الفرص التي تتيحها الوظيفة في سبيل توفير الترقية.
- أن العاملين السعوديين تتشابه درجة رضاهم وعدم رضاهم مع كل من العوامل الدافعة والعوامل الصحية ، أي محتوى الوظيفة مع بيئة العمل، وهذا بعكس ما وجده"هرزبرج"في نظريته ذات العاملين في لدافعية والرضا الوظيفي.

2. دراسة قاسم وآخرون،بعنوان "دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المؤسسي "،2008 .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة والأثر بين إستراتيجية التمكين كمتغير مستقل وتحسين الأداء كمتغير تابع،وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات بالإضافة الى المقابلات الشخصية مع عينة الدراسة والتي تكونت من (11)رئيس القسم لمجموعة من كليات جامعة تكريت.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين إستراتيجية التمكين وتحسين الأداء.

# الفصل الأول

## التمكين الإداري

**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 إلى ثلاث مباحث وهي كالتالي:

**المبحث الأول:** ماهية التمكين الإداري.

**المبحث الثاني:** جوانب مهمة في عملية التمكين الإداري.

**المبحث الثالث:** تطبيق مفهوم التمكين الإداري

## المبحث الأول : ماهية التمكين الإداري للعاملين

إن إحلال إستراتيجية التمكين يتطلب إرادة واستعدادا، 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 ما يلي:

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم التمكين الإداري.

#### 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 لو تطلب 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

---

[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 .

في إطار نظرية التقسيمات الإدارية طرح (Luther Gulik)ليثر جليك المتعلق بتفويض السلطة 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 الدكتوراه 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 الإدارية و إنعكاساتها التربوية**،**دراسة تحليلية نقدية**،حولية كلية التربية،جامعة قطر **العدد**10.

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

التمكين بشكله المعروف حاليا في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لتوجهات مختلفة عبر عقود مضت ركزت بشكل مباشر أو غير 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 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 $X$ و$Y$ . 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 هو ما 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.

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

### 4-نظرية العاملين Fredrick Herzber:

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 Maslowوتشمل: 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 أو الصحية 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

[1] ملحم يحي،**مرجع سابق**،ص23 .
[2] محمد قاسم القريوتي،**نظرية المنظمة و التنظيم ،الطبعة الثالثة**،دار وائل،عمان، 2008،ص ص 86– 87.

وأساليبها، نمط القيادة والإشراف، الأجر من حيث كفايته وعدالته.[1] وعموما ورغم ما وجه لهذه النظرية من انتقادات فإنها وفق ما جاءت به، تعد خطوة مبدئية لتمكين العاملين شرط تحقق العاملين الدافعية والوقائية معا حتى يتمكن العامل في هذا الإطار من اكتساب الخبرات والمعارف الكافية ليتخذ القرارات المتعلقة بعمله ويكون مسؤول 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 أو بيئة 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 هو في 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.

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

**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]

**2- نظرية الإ نجاز McClelland**

يعتقد McClelland أن لكل فرد مجموعة من الدوافع كجزء من شخصيته وتمثل هذه الدوافع حقولا من الحاجات التي تعلمها أو اكتسبها 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 والقناع في حال تحقيق الانجاز Satisfaction With Accomplishment.
- استحواذ المهمة عليهم Preoccupation with the Task.

[1] ملحم يحي،مرجع سابق،ص ص 24-25.

**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 التمكين الإداري .**

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]

كما عرف العديد من الباحثين التمكين الإداري بأنه:[2]

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

– هو إعطاء الثقة والحرية والموارد للعاملين،ليتصرفوا وفقا لإحكامهم الشخصية.

– 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 هو العملية التي يقوم بها المديرون ومن خلالها بمساعدة العاملين في الحصول على المهارات ،واستخدام الصلاحيات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المؤثرة عليهم في أعمالهم[1].

[1] خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر،**التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل**،المجموعة العربية للتدريب والنشر،2014،ص11.
[2] **عبد الرزاق محمد** الطاهر،**تمكين العاملين (مدخل لتحسين إدارة الأزمات لحج)،الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج (دراسة مطلقة العمران)**، جامعة **الملك** سعود،2008،ص50.

– 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 والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، وهذا أسلوب ذاتي للتحفيز يعتمد على تطوير المنظمات ماديا ومعنويا.[2]

– التمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد ، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة .[3]

– التمكين هو تشجيع الأفراد والسماح لهم بأن يأخذوا المسؤولية الشخصية لتحسين طريقة أداء وظائفهم، ليساهموا في إنجاز أهداف المنظمة وهذا يحتاج في خلق ثقافة تشجيع العاملين في كافة المستويات، لكي يشعروه بأنهم يصنعون الفرق ويساعدهم ذلك بأن يحصلوا على الثقة والمهارات .[4]

– كما أن التمكين هو استثمار المخزون الهائل من الطاقات الكامنة والموجودة لدى العاملين ومن مختلف الخبرات.[5]كما ينظر إلى 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 .[6]

– ونجد كذلك أنه ينظر إلى التمكين على أنه تحرير العامل من القيود وتشجيعه وتحفيزه ومكافئته على ممارسة لروح المبادرة والإبداع فالتمكين هو تفعيل المقدرة.[7]

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 .

---

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

[2] 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.

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

[4] 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.

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

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

[7] 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.

**المطلب الثاني :أهمية وأهداف التمكين الإداري.**

إن التغيرات المتسارعة والعديدة في المجال التكنولوجي 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.

**أولا : أهمية التمكين الإداري.**

لقد صار تمكين العاملين ذو درجة بالغة الأهمية في المؤسسات الاقتصادية 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،

[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 .

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 .[1]

– 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.[2]

– 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.[3]

– 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 .[4]

وهذا ما تؤكده دراسة أخرى والتي ترى بأن التمكين يضمن فعالية الأداء من خلال جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وتحفيزا، مما يسهم في استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه.[5]

– تطوير أداء مواردها البشرية ، واستخراج طاقاتهم الكامنة ، وتحفيز إبداعاتهم ، بما ينعكس إيجابا على الإنتاجية والجودة وخدمة العملاء .[6]

[1] **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 .

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

[3] 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.

[4] 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 .

[5] يحي سليم ملحم،مرجع سابق،ص21.

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

**ثانيا : أهداف التمكين الإداري:**

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

– تحرير الإدارة العليا من الانشغال في العليا من الانشغال في الجانب العملياتي والانصراف 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]

[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 جمل أندروس،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.

والمشاركة على هذا النحو تتم وفق مستويين هما: [1]

**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 للعاملين بالمشاركة في المؤسسة يختلف تماما عن منحهم السلطة، فالمشاركة لا تعني تلقي سلطة كافية ولا تولي مسؤولية كاملة .[2] 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 .[3]

[1] 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.

[2] رامي جمال يوسف أندرواس،**مرجع سابق**،ص53.

[3] صفاء يوسف الضمور،**العوامل المؤثرة على التمكين الإداري : تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية دراسات في العلوم الإدارية**، الجامعة الأردنية ، المجلد36، **العدد**1،**عمان**،2009،ص59.

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<br>إلى أسفل | صنع القرارات<br>جهودهم بمثابة مدخلات للقرارات الإستراتيجية |
| الانطباع نحو المرؤوسين | المقترحات مقبولة<br>أداء العمل فردي | الاعتراف بالجهد الجماعي |
| تركيز الإدارة | الإشراف | إيجاد بيئة لفريق العمل |

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

**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 و تسلب،[3] ويكون التفويض ناجحا عندما تكون المهام واضحة المعالم من جهة، وعندما يقترن التفويض بالثقة المتبادلة من جهة أخرى.[4]

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

– كما يتعلق التفويض بالسلطة دون المسؤولية فالمسؤولية لا تفوض إطلاقا،[1] فهي مجرد شعور ينبغي خلقه لدى العاملين من خلال توضيح المهام والأعمال 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.[2]

ويمكن تلخيص أهم الفروقات في: [3]

– لأفراد الممكنون هم المسؤولون عن النتيجة النهائية لسير الأعمال وتنفيذها، 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 واتصاله 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.[4]

[1] مطر بن عبد المحسن الجميلي،مرجع سابق،ص35.
[2] **أحمد المعاني و آخرون،مرجع سابق،ص190.**
[3] 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.
[4] عبد الرزاق محمد الطاهر،عبد العزيز علي مرزوق،مرجع سابق،ص45.

**رابعا: التمكين و الاندماج:**

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،[1] والاندماج 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.

فالهدف من الاندماج 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.[2]

**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] 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.

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

**المبحث الثاني : جوانب مهمة في عملية التمكين الإداري:**

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 الإداري.**

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 الاندماج:** 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 الاستغناء عن نوع من هذه الأنواع لأنها ليست كلها تساهم في تعزيز مفهوم التمكين المعاصر.

**المطلب الثاني: مستويات التمكين الإداري.**

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] راعي جمل أندروس،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 المُمَكّنين 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 .

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]

[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 .

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 الثالث**: 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 الإداري**

هناك مجموعة من المواصفات إذا توفرت لدى الموظف وامتلاكها ، 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 والإمعان 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.

## المبحث الثالث : تطبيق مفهوم تمكين الإداري.

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.

[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 .

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 يرونه كوحدة اجتماعية فعالة ضمن نظام اجتماعي أكبر، وعلى المديرين الذين يريدون النجاح في عالم الإدارة اليوم، وبالخصوص من يهدف منهم إلى تطبيق التمكين ، أن يتعلموا بناء فريق العمل.[2]

5-**المشاركة في المعلومة**: لكي يستطيع العمال اتخاذ 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-**اختيار الأفراد المناسبين وتوفير التدريب اللازم**: يجب اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالقدرات

[1] مطر بن عبد المحسن الجميلي،مرجع سابق،ص 34.
[2] عطية بن حسن أفندي،مرجع سابق، 2003،ص ص 45-46.

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

7**–الاتصال 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 اتجاهها نحو تفضيل أداء العمال من خلال فرق العمل.

9**–عدم استعجال النتائج:** يجب على الغدارة أن تأخذ وقتها في إيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وعدم الاستعجال في الحصول على النتائج.

**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.

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

- **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.

- 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 مدخلات 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 الإداري.**

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.
- الإخفاق في توضيح فكرة التمكين للمسيرين، وعدم تدريبهم وتوعيتهم بالدور الذي يجب عليهم القيام به لتحقيقه وتسهيله وتعزيزه.[3]
- 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 هو ما يجعلهم متخوفين من نقص السيطرة والسلطة أو فقدانهما فالمعرفة قوة بالنسبة لهم، فالتحكم بمصادر الحصول على المعرفة وتدفقها يجعلهم يشعرون بالسيطرة الدائمة على العاملين.[4]
- تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المؤسسات الأخرى رغم اختلاف ظروف المؤسسة.[5]

كما يضيف آخر:[6]

---

[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.

[3] غانم أرزوقي أنيس،ياسمين خيضر عباس،**علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي بحث ميداني لأراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد**، **المجلد** 17،**الإصدار**2011،62،ص77.

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

[5] **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.

[6] 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.

– 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 مدى يتسبب ذلك في فشل التمكين .

2- **بالنسبة للعاملين والنقابات:** من بين العوائق التي تقف حائلا في تنفيذ تمكين العاملين 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 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).

[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 .

ـــإن 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 ويكافئون على حسن الأداء وإذا وجه إليهم نقد فهو بناء، وهم مستعدون للعمل بكل وجدانهم مع الآخرين لإنجاح العمل. [1]

وقد تواجه المنظمات بعض المعوقات قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين ومن تلك المعوقات ما يلي : [2]

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

[2] **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

# الفصل الثاني

الرضا الوظيفي

**تمهيد:**

ترتكز المؤسسات بشكل عام في نجاحها على مدى فعالية الأفراد في أدائهم لأعمالهم والتي تتوقف بدورها على درجة رضاهم ، و يعتبر الرضا الوظيفي أهم ظاهرة من الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء والسلوكيين، حيث بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي أول مرة في المجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة في العمل،وأهم ما شغل العلماء خاصة هو كيفية حدوثه واهم العوامل التي تؤثر فيه والسبل إلي تساعد على تحسينه.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى ثلاث مباحث هي:

**المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.**

**المبحث الثاني: مصادر ومؤشرات الرضا الوظيفي وأساليبه.**

**المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وطرق قياسه ومؤشراته.**

## المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعد مفهوم الرضا كباقي المفاهيم التي عولجت من قبل الباحثين ،للإجابة عن مختلف الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الفرد عن عمله وعدم رضاه ،ونظرا لارتباطه بالحاجات ومستوى الإشباع وكذا طموح الأفراد و دافعيتهم، ويتميز بخصائص تميزه عن باقي المفاهيم الأخرى ، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي

تعود بدايات الإهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد إلى بدايات القرن العشرين، وكانت أولى المحاولات هي محاولة "تايلور" صاحب نظرية الإدارة العلمية،حيث يعتبر أول من فكر علميا في تفسير سلوك العامل في المؤسسة وفي كيفية حفزه من أجل المزيد من العطاء والبذل، ولكن منطلقه لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وزيادة راتبه وتوفير حريته الفردية وديمقراطية الإدارة في المؤسسة وإنما كان منطلقه في كيفية رفع إنتاجية الفرد العاملين ولقد أدت نظرته نحو زيادة الإنتاج إلى اعتبار العامل أداة من أدوات الإنتاج، وعليه فلكي يتمكن العامل الفرد من إعطاء أقصى طاقته الإنتاجية فلابد أن تهتم الإدارة بتدريبه عل العمل وأن تراقبه بواسطة المشرفين مع حفزه ماديا ومعاقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة منه.[1]

ولكن لم تستطيع هذه الإدارة تحقيق الرضا المطلوب للعمال وكان يؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية في حياة العمال،إلا أنها لفتت الانتباه للعنصر البشري في العمل وإلى قدراتهم وتأهيلهم وتحفيزهم للعمل.

وخلال هذه الفترة ظهرت حركة العلاقات الإنسانية (1924-1934)واهتمت بالجانب الإنساني ورائدها "التون مايو" ولقد حصلت هذه الحركة عل قوتها من سلسلة الدراسات التي تمت في المؤسسة الغربية للغاز غرب مدينة شيكاغو وبالتحديد قرية cicero بأمريكا الشمالية، وقد تضمنت هذه الحركة عدة أفكار أهمها: إن المكافآت والحوافز غير المادية تلعب دور رئيس في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا،وأن حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى كفايته الإنتاجية لا تحدد بطاقته الفسيولوجية فحسب،وإنما تحدده إرادة الجملعة وخلفيته الاجتماعية.

[1] محمود العميان،**السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال**،الطبعة الثالثة،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان ،2005،ص38.

وقد شخصت هذه المدرسة ما لمعنويات العاملين وعلاقات العمل من أثر عل إنتاجهم

وهذه النظرية هي التي تنادي بضرورة تفهم طبائع تصرف العاملين وميولهم ورغباتهم لخلق تعاون مشترك بينهم وبين الإدارة لتحقيق أهداف مشتركة.[1]

وفي عام 7935 قام "هوبيك" بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بقرية بنسلفانيا بالولايات المتحدة ،حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل اوضاع العمل، الأشراف والإنجاز مستخدما أسلوب الاستقصاء.

وتعتبر هذه الدراسة أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي، ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي.

**المطلب الثاني:مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته :**

يتمثل الرضا الوظيفي وأهميته فيما يلي :

1. مفهوم الرضا الوظيفي

إن الرضا عن العمل شيء نسبي حيث أن البعض يكون راضيا عن العمل في حين أن الآخرين قد يشعرون بعدم الرضا ،لذا يعتبر الرضا الوظيفي من بين المواضيع الهامة والمفاهيم التي يصعب قياسها لذلك هناك تعريفات متعددة من قبل الباحثين ونذكر منها ما يلي:

- ✓ **لغة:** الرضا كما تشير بعض المعاجم اللغوية هو :هو ضد السخط ، وارتضاه :رآه له أهلا ورضي عنه :أحبه وأقبل عليه .

وقد أشير إليه في القران الكريم في عدة سور نذكر منها لقوله تعالى :"**قال الله هذا يوم ينفع الصادقين صدقهم لهم جنات تجري من تحتها الأنهار خالدين فيها ابدآ رضي الله عنهم ورضوا عنه ذلك الفوز العظيم** "سورة المائدة الآية 119.

[1] مهدي زويلف،**إدارة الأفراد مدخل كمي**،الطبعة الثالثة، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان،2005،ص228 **بالتصرف**

✓ **اصطلاحا:** لقد عرف "عبد المنعم عبد الحي [1]" الرضا الوظيفي على انه :عملية ترتبط بالمشاعر النفسية للعامل اتجاه عمله ،ولا يمكن أن نطلق عبارة الرضا إلا على مجموعة من المشاعر الايجابية، التي تكون لدى الفرد أثناء إشباعه لحاجاته المختلفة المادية والمعنوية.

عرف الرضا الوظيفي بأنه مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل في رغبة الفرد في العمل وما يحيط به.[2]

كما يعتبر الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح ،أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ،ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل [3]

يعرف هيربرت (herbert)(1980) أن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم والتي تتكون من زاويتين:

الأولى: هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع

الثانية: هي ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظر العاملين وكلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون أثر ذلك على الرضا.[4]

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو التعبير عن السعادة التي تحقق عن طريق العمل وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، كما يمكن تلخيصه في ثلاث أبعاد:

1- هناك ارتباط مباشر بين درجة الرضا الوظيفي للفرد وبين قدراته، ميوله،سماته الشخصية وقيامه

2- أن الرضا الوظيفي ما هو إلا انعكاس لمشاعر الفرد اتجاه المتغيرات المادية والمعنوية المرتبطة بالوظيفة .

---

[1] عبد المنعم عبد الحي،علم الاجتماع الصناعي :المصنع ومشكلاته الاجتماعية ،المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1984،ص213.

[2] عليان ربحي مصطفى،**إدارة وتنظيم المكتبات والمراكز مصادر التعليم**،الطبعة الأولى،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،2002ص50

[3] القريوتي،محمد قاسم،**السلوك التنظيمي،دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**،دار المستقبل للنشر والتوزيع،الأردن،1989،ص48

[4] مروان طاهر الزغبي، **الرضا الوظيفي،طرق القياس، تفسير درجاته،أساليب زياداته في العمل**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،ط1 عمان،الأردن،2011 ،ص17.

3- تقاس درجة الرضا الوظيفي للفرد بالفرق بين توقعاته من الوظيفة وما يحصل عليه فعلا من نفس الوظيفة[1].

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بان الرضا الوظيفي هو ذلك الاتجاه الايجابي للفرد نحو عمله،الذي يتوقف على مشاعره تجاه العوامل المرتبطة بهذا العمل، هذه المشاعر ناتجة عن درجة الإشباع الذي يتحقق أو الذي يتحصل عليه الفرد من عمل، كما أن هذه المشاعر تتأثر بالصفات الشخصية للفرد، ومستوى طموحه في الحياة

**الفرع الثاني :أهمية الرضا الوظيفي**

تبرز أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه المباشر في التنمية المستدامة للموظف تعني خسارة المنظمة للموظف تعني خسارة للموجودات وكذلك فإن الموارد البشرية احدهم أركان المنظمة التي تعتمد عليها في أدائها كما يعد اتجاه مهم يساعد المنظمة على التنبؤ بالسلوك إذ يؤدي إلى ارتفاع رضا العاملين ، ودرجة مقاومة التغيير ، وزيادة سلوك المواظفة التنظيمية وانخفاض الصراعات التنظيمية ، كما أن الرضا الوظيفي ليس مهما على مستوى الموظفين فحسب وإنما لأصحاب المصالح أيضا لأنه يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.[2]

ويمكن تلخيص أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي :

- يساهم في التزام العاملين في منظماتهم ووظائفهم لتعهداتهم نحو ارتباطاتهم بعملهم

- الرضا العالي يسهم في تحسين صحة العامل البدنية والنفسية ونوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها

- ارتفاع الرضا يؤدي إلى تقليل معدل الغياب مما يؤدي ذلك إلى خفض تكاليف الاستقرار (الحصول على العمل)

[1] محمد احمد سلطان، **الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال**،أيام للنشر والتوزيع،ط1،عمان،الأردن،2011،ص135-136.

[2] محمد عباس رافش،شهاب الدين حمدو ربيعي ،**تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات**"بحث تطبيقي في هيأت النزاهة مكاتب تحقيقات الفرات الأوسط مجلة إدارة والاقتصاد والدراسات الإقتصادية 181،2015-(15)ص7-8

– إعداد قوة عمل راضية للمنظمة تؤدي إلى تحقيق ولاء عالي للأعمال وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار.[1]

**المطلب الثالث:خصائص الرضا الوظيفي وعناصره**

**1. خصائص الرضا الوظيفي**

يمكن تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي :

**1.1 تعدد مفاهيم طرق القياس** : أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي ذلك باختلاف وجهة النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها

**2.1 النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإنه يمكن أن يكون رضا الشخص وقد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان لديه حاجات ورغبات

**3.1 الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لأخر ومن دراسة لأخرى ، وبالتالي تظهر نتائج مناقضة للدراسات التي تناولت الرضا لأنه الظروف التي أجريت في تلك الدراسات متباينة .

**4.1 الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل العامل مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغايته .

**5.1 الرضا عن العمل ارتباط بين تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير العامل للعمل وإدارته ويشتد هذا

[1] خالد عبد الرحيم مطر الهيثي ،**إدارة المواد البشرية**،مدخل استراتيجي ،دار وائل لنشر،2003ص27

التقدير بدرجة كبيرة على نجاح الشخص أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات .

**6.1 رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا عن رضاه عن العناصر الأخرى:** إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما أنه ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة الاختلاف حاجة الأفراد وتوقعاهم .[1]

## 2. عناصر الرضا الوظيفي

**1.1 الرضا عن الأجر:** يعتبر الأجر بمثابة وسيلة لإشباع حاجات الدنيا كالأكل واللباس ،كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن ، وليرمز إلى المكانة الاجتماعية من خلال ما يتيحه للفرد من المعاملات الاجتماعية مع الآخرين.[2]

**2.1 الرضا عن محتوى العمل:** الاهتمام بأثر محتوى العمل على الرضا الوظيفي يعتبر موضوعا حديثا نسبيا فقد قدم بعض الباحثين مجموعة من العناصر المرتبطة بمحتوى العمل وأهمها خصائص العمل ، إذ أنها تسمح بخلق الظروف التي تولد أكبر قدر من الدافعية لدى لموظفين إلى أداء عالي ، مما يساهم في رفع درجة رضاهم الوظيفي ، هذه النقطة جعلت الباحثين يولون جانب محتوى العمل أهمية كبرى باعتباره من العوامل الرئيسية لتحديد لرضا الوظيفي .[3]

**3.1 الرضا عن فرص الترقية:** إذ كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما متاح فعلا فسيؤدي إلى التقليل من رضاه في وظيفته ، وكلما كان طموح الترقية[4] لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن وظيفته ،إن هناك علاقة طردية بين توفر الترقية والرضا الوظيفي ،وهذا ما أشارت إليه نتائج بعض كدراسة مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن وظيفته ،إن هناك علاقة طردية بين توفر الترقية والرضا الوظيفي ،وهذا ما أشارت إليه نتائج بعض كدراسة(سكالي 2005skalli)والتي شملت عشر بلدان أوروبية.

---

[11] أحمد الكردي ،العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز والرضا الوظيفي ،منشور 24أكتوبر 2010ص5على http/w.w.w.hirdixussion.com. تم الإطلاع عليه يوم 20-10-2015

[2] ساميةزويش،**محددات الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين في المؤسسة** ،مذكرة ماستر فرع علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال،جامعة البويرة،2013ص06

[3] محمد الصيرفي،**السلوك الإداري علاقات الإنسانية**،دار وفاء لنشر والتوزيع ،الإسكندرية ،ط1،2007،ص132

ودراسة(L .J.PETER) عندما أوضح أن العامل يتطلع دوما إلى الترقية إلى غاية بلوغه مستوى لا يستطيع تجاوزه.

1- **الرضا عن جماعات العمل** :يلاحظ أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد أخرين في العمل يحقق تبادل المنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر رضا الفرد عن وظيفته ، وكلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد عن عمله مما يؤثر سلبا على درجة رضاه .

2- **الرضا عن ساعات العمل** :يلاحظ أنه بقدر التي تتوفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا الوظيفي لديه و بالقدر الذي ينخفض به الرضا الوظيفي ،وهناك اختلاف بين الأفراد في الوقت المفضل للعمل منهم من يفضل العمل في النهار و منهم من يفضل العمل في الليل ومنهم من يرتاح للنظام العمل الذي يحتوي على فترات الراحة ،وعدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد و التوتر ،وكذلك طول هذه الساعات يؤدي إلى أرق وملل للفرد ،وعلى ذلك فإن لهذا فإن لهذا التوزيع أثر على الرضا العمال فمن الضروري إيجاد فترات للراحة كإجراء للحفاظ على النمط الجيد للأداء .

3- **الرضا على ظروف العمل المادية**:بصفة عامة تؤثر على مختلف ظروف العمل على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه الوظيفي ومن أهم هذه الظروف نجد الظروف المادية .

4- **الرضا عن الإشراف**:كلما كانت العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه ودية وكان الرئيس مهتما بمرؤوسيه ومهتم بسلوكهم ،وحريص كل الحرص على إعطائهم حقوقهم كاملة ،كل هذا يكسب المشرف ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عالي عن العمل بين مرؤوسيه.[1]

ومن هذه العناصر وجدت المعادلة التالية :

**الرضا عن العمل =الرضا عن الأجر +الرضا عن فرص الترقية +الرضا عن محتوى العمل +الرضا عن جماعات العمل +الرضا عن ساعات العمل +الرضا عن ظروف العمل المادية +الرضا عن الإشراف**

[1] **محمد مدحت أبو النصر،الإدارة بالحوافز وأساليب التحفيز الوصفي** ،المجموعة العربية للتدريب والنشر ،مصر،ط2،2014ص183

**المطلب الرابع :أنواع الرضا الوظيفي**

**1.** ينقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين:

**1.1 الرضا العام**:ويعرف على أنه اتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فهل هو راض غير راض هكذا على الإطلاق والرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصل لعوامل فرعية حيث نستطيع الإشارة إلى درجة الرضا العام من خلال الناتج النهائي لدرجة رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله ،ومن بين البحوث الرائدة في هذا المجال ما توصلت إليه دراسات بورتر و لاولر(porter &LAULER.1959 )انجلند و ستير، ( ENgLAND & STEIN. 1961) إلى هذه النقطة .[1]

ويمكننا تصوير العلاقة بين عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية كما يلي :[2]

الرضا عن الأجر ، الرضا عن محتوى العمل، الرضا الفرص الترقية ،الرضا نمط الإشراف ، الرضا عن جماعة العمل ، الرضا عن ساعات العمل ،الرضا عن ظروف العمل المادية .

**2.1 الرضا النوعي**: ورضا الفرد على جانب معين من جوانب عمله دون الجوانب الأخرى كان يرضى بالعائد المادي في حين يكون غير راض عن نوعية الإشراف .

وعلى الرغم من تقسيم الرضا الوظيفي إلى نوعين إلا أن هناك دراسات أثبتت وجود علاقة إرتباطية بين الرضا العام و الرضا النوعي ،بمعنى أن الرضا عن جوانب معين من الجوانب مرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى .

ويثبت فروم (VROOM.1964)أن الارتباط دراجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل ببعضها قد يرجع إلى أن العمل الذي يعطي ميزات معينة في الوظائف العليا من حيث الأجر الأعلى ،ظروف العمل الأفضل ،محتوى العمل الأكثر إشارة ،تعبير أكبر من تلك التي توفرها الوظائف الأدنى في المنظمة ومنه فدرجة رضا الأشخاص .ممن يعملون في مستويات وظيفية مختلفة عن جانب معين من جوانب العمل تميل إلى التوافق مع درجة رضاهم عن جوانب الأخرى ،وقد أكد هذا الأمر تجريبيا دراسات (بورتر ،لولر ،انجلند ، ستاين ، فروم )

[1] عبد الفتاح دويدار،أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي ،دار المعرفة الجامعية ،مصر، 2003،ص46

[2] أحمد صقر عاشور ،**السلوك الإنساني في المنظمة** ،دار النهضة العربية ،ط2،بيروت ،لبنان ،1982،ص140

## المبحث الثاني : مصادر ومؤشرات الرضا الوظيفي وأساليبه

يعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم المتغيرات التي ينبغي على المؤسسة إدراكها ،وذلك من خلال معرفة مصادره التي هي منبع لشعور الفرد بالرضا وهذا عن طريق استيعاب مؤشراته ،وهذا يكون بمساعدة مختلف الأساليب لتحقيق أكبر قدر من الرضا الوظيفي لدى العاملين .وذلك باستدلال بمجموعة من النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية .

### المطلب الأول : مصادر الرضا الوظيفي

هناك مجموعة من المصادر التي منبعا لشعور الفرد بالرضا عن عمله وتمثل في :[1]

**1- الإنتاجية:** يشعر معظم الأفراد الرضا بعد إنجاز يوم عمل جيد، فالكثير من الناس يشعرون بالراحة حين يعودون للمنزل بعد يوم متعب .

**2- جودة العمل:** صحيح أن نظرة الزملاء والرؤساء للفرد أنه عنصر عالي الإنتاج تمنحه شعور بالرضا ،إلا أن النظرة له على أنه صاحب إنتاج عالي الجودة يمكن أن تمنحه نفس الشعور.

**3- الاستفادة من فرص التعلم و التعليم:** إن إتاحة الفرصة أمام العامل للتدريب وتنمية معلومات وتحسين قدراته ،بشكل أيضا أحد عوامل الارتياح و الرضا لديه .

**4- إظهار القدرات الابتكارية:** إن القدرة على الابتكار هي إحدى القدرات العقلية المهمة التي تولد ها وإذ كانت بدرجات متفاوتة لدى كل منا ويعد الابتكار من أهم القدرات التي يجب أن تخص بالاهتمام والعناية والرعاية والتفكير،الإبداعي ذلك النوع من التفكير الإبداعي ذلك النوع من التفكير الذي يتصف بالصفات الآتية .

- الحساسة الفائقة للمشكلات .
- التعامل المستمر الواعي مع الواقع .

[1] متحت أبو النصر،**تنمية المهارات لبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة** ،إتراك للنشر التوزيع ،ط1،مصر،2025ص91-92

- الطلاقة بمعنى إنتاج عدد كبير من الأفكار في الوقت القليل .
- المرونة بمعنى القدرة على تغيير زاوية التفكير من دون تزمن أو جمود.

**المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي**

يمكن تقسيم مؤشرات الرضا الوظيفي إلى مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع ومؤشرات الرضا الوظيفي المنخفض :[1]

**1. مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع**

يظهر الرضا الوظيفي المرتفع من خلال ما يلي :

**1.1 الاستقرار في العمل** : يأمل معم الأفراد في الشعور بأمان والاستقرار في العمل إذ أنهم في حاجة إلى الشعور بأنهم مؤمنين ومحيون من مخاطر فقدان العمل والحوادث والإصلاحات التي تقع بسب ممارسة العمل،وعندما يشعر الفرد بنوع من الأمان فإن يشعر بالحرية والاستقلالية ،وبقاء الفرد واستقراره في وظيفته وولائه دليل على رضاه عن عمله.

**2.1 العلاقات الحسنة** :إن وجود علاقات حسنة بين الأفراد فيما بينهم من جهة وبين والمشرفين من جهة أخرى ،تميزها علاقات التقدير والاحترام المتبادل والتعاون بينهم وهي كمؤشر لرضا الأفراد عن عملهم.

**3.1 نقص الشكاوى و التظلمات** : تعبير الشكاوي والتظلمات إحدى الوسائل التي يستعملها للتعبير عن عدم إتباع حاجاتهم و يعتبر نقصها دليلا على رضاهم عن العمل.

**4.1 انخفاض نزاعات العمل و الصراعات**:عندما يكون تفاعل أفراد الجماعة فيها بينهم فإنه يؤدي انخفاض معدل الصراع بينهم،وكلما كانت جماعة العمل متماسكة فإنها جاهدة لتحقيق الأهداف المشتركة والعمل لمصلحة المؤسسة وبذلك يقل معدل النزاع بينهم وهذا مؤشر على رضا الأفراد.

[1] سالم تيسير الشرايدة ،**الرضا الوظيفي** ،**أطروحة نظرية تطبيقات العملية** ،دار الصنعاء للنشر والتوزيع ،عمان ،ط1،2010ص114

**2. مؤشرات الرضا الوظيفي المنخفض**

تتجلى فيما يلي:[1]

1.2 **الإضراب:** هو توقف العمال عن عملهم بغية مطالبهم وإشباع حاجاتهم ،وكثرة الإضراب تعتبر كمؤشر على عدم إشباع العمال لحاجاتهم،وعدم وعدم رضاهم عن العمل ،والعكس صحيح فكلما قلت الإضرابات كان ذلك دليل على رضاهم الوظيفي .

**2.2 حوادث العمل:** تعتبر حوادث العمل جزء من عدم الرضا الفرد عن عمله وانخفاض الدافعية أداء العمل بكفاءة ،وعدم الرغبة في العمل ذاته ،وهكذا فإن الفرد الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب إلى الإصابة إذ أنه يعتبر السبيل الوحيد للابتعاد عن العمل ،وعلاقة الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا هي العلاقة عكسية.

**3.2 ترك الخدمة** :يتجه سلوك الفرد غير راضي في هذه الحالة إلى الاستجابة إلى ترك الوظيفة والاستقالة والبحث عن وظيفة أخرى .

**4.2 الغياب:** إذ يمكن اعتبار معدل الغياب عن العمل مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا الوظيفي .

**المطلب الثالث:أساليب الرضا الوظيفي**

إن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ليست محددة تماما، وحتى لو أشارت البحوث إلى أنه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ،إلا أنه من المعقول أن تفترض أن الرضا يؤثر على الإنتاج ولو بشكل غير مباشر ،ويمكن تحقيق أكثر قدر ممكن من الرضا الوظيفي بإتباع الأساليب التالية:[2]

1. **الرعاية الصحية** :تعتبر الرعاية الصحية للعمال مسألة بالغة الأهمية بحيث يشعر العامل أن المؤسسة التي ينتمي إليها تهتم بالجانب الصحي له كأن تنشئ المؤسسة مركزا طبيا يوفر للعمال العلاج المجاني أو الشبه مجاني ،أو أن تتعاقد المؤسسة مع أحد المستشفيات الخاصة تتولى علاج العاملين فيه وقد يكون العلاج مجاني أو شبه مجاني

[1] سعيد أنور السلطان،**السلوك التنظيمي**،دار الجامعة الجديدة للنشر،الإسكندرية،2003،ص205.
[2] محمد شحاتة ربيع، **علم النفس الصناعي والمهني،الطبعة الأولى**،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،2010،ص45.

.

**2. الرعاية الاجتماعية** :تختلف الدول عن بعضها البعض فيما تقدمه من رعاية اجتماعية للعاملين ،وعادة ما تنطوي الرعاية الاجتماعية والتي قد تتمثل في مؤسسة التأمين التي تتكفل بمصاريف التعويضات في حالة الإصابة أو العجز أو المرض ،وقد تصرف لهم الإعانات المادية عند تعرضهم للأزمات ،وإنه بالإشارة إلا هاته النقاط و باجتماعها تكون قد حاولنا إتباع سبيل من شأنه جعل العامل يعمل في ظروف جيدة وبذلك قد يحقق لديه رضا وظيفي.

## المطلب الرابع:نظريات الرضا الوظيفي

تدرجت النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي من الكلاسيكية إلى الحديثة منفردة بمعايير وأسس خاصة بها ومن أهم هذه النظريات :

نظرية تدرج الحاجات ل" ماسلو " :تعد نظرية تعدد الحاجات النظرية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية ، وإنما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهميته في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى أخر على رضاه الوظيفي بشكل عام

وإستند ماسلو في نظريته إلى ثلاث عناصرأساسية و هي:[1]

أن الفرد يشعر بالحاجة إلى أشياء معينة ، وهذا الشعور يؤثر على سلوكه ، والحاجات غير المشبعة فقط هي اللتي تؤثر في السلوك ، وهي التي يتوقف عليها مدى رضاه في العمل ، وكذلك هي التي تخلق الإسياء أو عدم الرضا ، فالفرد إلى إشباع هذه الحاجات غير المشبعة عن طريق عمله ، وعليه فإنه لن يكون راضيا عن عمله إذ لم يحقق له الإشباع الذي يبتغيه .

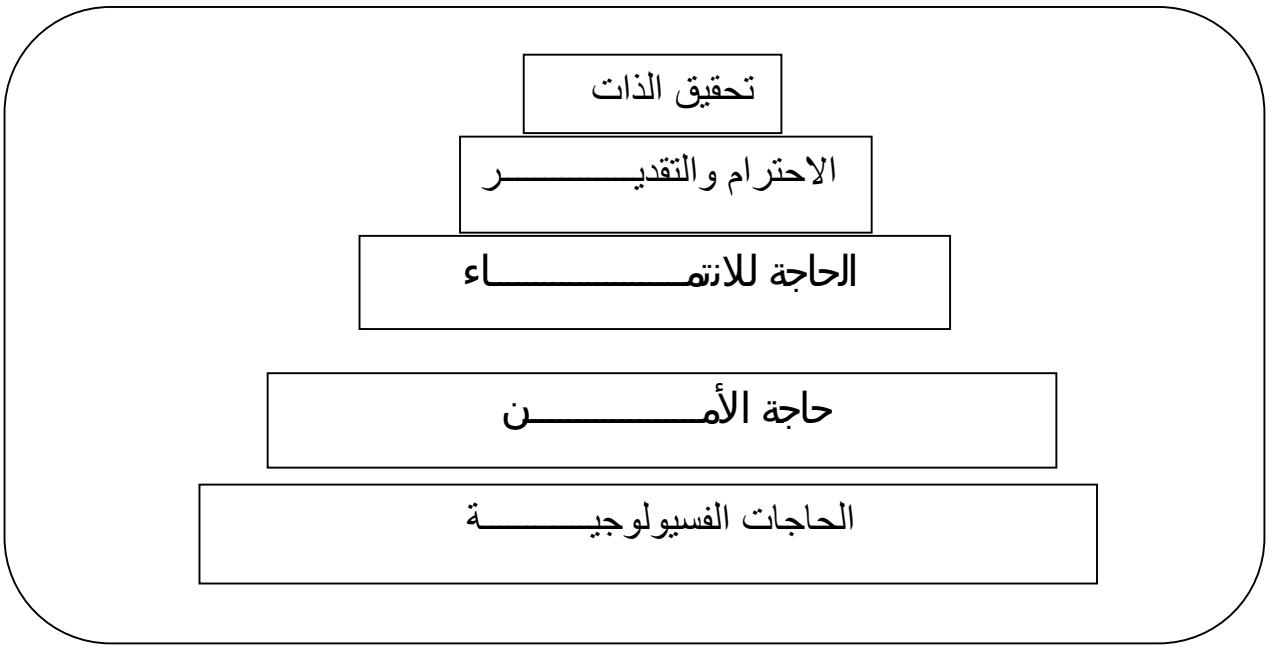
لقد قدم إبراهيم" ماسلو" نظرية حول تدرج حاجات الأفراد الأساس فيها الحاجات المختلفة التي تحرك الفرد نحو العمل ، فكانت الإنطلاقات مرتكزة على فرضية أن الفرد لا يعمل إلا إذا كان راضيا ، فالأفراد في محيط عملهم يتجهون للعمل رغبة منهم لإشباع ودرجة إلحاحها في سلم هرمي بدء بالحاجات الفسيولوجية مرورا

[1] عبد الفتاح بوخمخم،"**مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي**"،مجلة العلوم الإنسانية ،عدد19،جامعة منتوري،قسنطسنة،الجزائر،15جوان2001،ص119.

بالحاجة إلى الأمن والصداقة ، احترام النفس وأخيرا تحقيق الذات ، بحيث لا يكون هذا الانتقال إلا عندما تشبع حاجة الدنيا .

1. وقد رتب" ماسلو "هذه الحاجات في خمسة مجموعات أطلق عليها اسم هرمية الحاجات والشكل الموالي يوضح نظرية تدرج الحاجات ل "ماسلو " :

الشكل رقم(2-1):هرم تدرج الحاجات"ماسلو




المصدر: راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**،الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر،الإسكندرية، 2004،ص116.

وتتمثل الحاجات التي رتبها "ماسلو "في الهرم فيما يلي :

**1.1 الحاجات الفسيولوجية** :وهي الحاجات الأساسية في التدرج الهرم وتشمل الحاجات إلى الطعام ، الماء ،النوم.....إلخ ، وفي المؤسسة تعد أسهل الحاجات التي يمكن إشباعها من خلال توفير الأجور المناسبة ، توفير وحدات سكنية للعاملين.....الخ.[1]

[1] راوية حسن،المرجع السابق،ص114.

**2.1 حاجات الأمن** : بعد إشباع الحاجات الأساسية الأولى ، تتولد الحاجة إلى الأمان والاستقرار وتشمل رغبة الفرد في السلامة والأمن وتجنب القلق والوتر ، وعلى مستوى المؤسسة قد تمثل عدم إقالة العمال ، من التصرفات التعسفية للمديرين ، ومختلف وسائل الأمن الصناعي ، نظام التأمين والمعاشات ....إلخ.[1]

**3.1 حاجة الأمن** : بعد إشباع كل من الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن تبدأ الحاجة الاجتماعية في الظهور كالصداقة ، التعاطف مع الآخرين والشعور بالانتماء وعلاقات جيدة مع الزملاء والمدراء ، واذا لم تشبع هذه الحاجة قد يحصل بعض التوتر وعدم قدرة الفرد على التكيف مع من حوله ، ذلك المتغير "التكيف "الذي له دور في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد .

**4.1 الحاجة إلى الاحترام والتقدير** : وهي رغبة الفرد في شغل مركز اجتماعي ، واحترام الاخرين له ، واحساسه بالثقة في نفسه ، وحصوله على السلطة والقوة ، وفي المؤسسة قد تظهر من خلال المسميات الوظيفية ، نظام الترقية والمكفآت ، خطابات الشكر والتقدير ...الخ .

**5.1 الحاجة إلى تحقيق الذات** :[2] تمثل قمة الهرم ، فلن تظهر الحاجة لتحقيق الذات إلا بعد إشباع كل الحاجات السابق ذكرها ، فهي حاجات تتعلق بنجاح الفرد ، آي تحقيقه لطموحات وأهدافه،ويذكر في ذلك "ماسلو" أنها التطلع لأن يكون الفرد كل مايستطيع أن يكون.

والقاعدة الأساسية لهذه النظرية هو أن الفرد كلما أشبع حاجة ما كلما كانت أشبع حاجة ما كلما قلت أهميتها وتبدأ الحاجة التي تليها في الهرم بالظهور كمصدر أساسي لسلوك ودافعية الفرد في تحقيق الرضا مع الاخذ في الإعتبار تجدد الحاجات والإشباع النسبي له ، مايدفع الفرد إلى العودة مرة أخرى لإشباعها .

إن نظرية "ماسلو"لها أهميتها في المجال العلمي ، إذ تستطيع أن تكون الموجه الفعال للمؤسسات في فهم دوافع عمالها ، وتحديد الوسائل المناسبة لإشباعها كالإعتماد على الأسس سليمة لعملية التحفيز لأن ذلك يحقق الرضا الوظيفي للفرد العامل ، وبالرغم من لأنها ربطت العوامل النفسية بالعوامل المادية إلا أنها لاقت عدت انتقادات، فالفرد العادي يحقق إشباعا لحاجاته وفقا للنسب المدرجة في هرم تدرج الحاجات المبين أدناه :

[1] رواية حسن،**السلوك التنظيمي المعاصر**،الطبعة الأولى،دار الجامعية للطباعة والنشر،الإسكندرية،2004،ص114.

[2] راوية حسن،**السلوك التنظيمي المعاصر**،مرجع سابق،ص116.

الجدول رقم(1-1): توزيع نسب الحاجات

| أنواع الحاجات | % النسبة |
|---|---|
| حاجة تحقيق الذات | 10 |
| حاجة الاحترام | 40 |
| الحاجة الاجتماعية | 50 |
| حاجات الأمان | 70 |
| حاجات فسيولوجية | 85 |

**المصدر** : عبد الفتاح بوخمخم، "**مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي** "، مرجع سابق ، ص 139

نظرية ذات العاملين "لهرزبرج " Herzberg Two Factor THeor

تسمى هذه النظرية بنظرية العاملين وتعد محاولة للتعرف على المؤثرات المحفزة للعمل، والأساس الذي تضمنه أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك العوامل التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا ، وتستند هذه النظرية إلى عدة افتراضات أهمها : تبني الأفراد لسلوكيات معينة تدفعهم إلى إشباع أعلى مستويات الحاجات، وبالرجوع إلى نظرية "ماسلو" يقابل العوامل الصحية أو الوقائية تدى "هرزبرج" أما المستوى العلوي من هرم "ماسلو" للحاجات ويضم حاجات التقدير وتحقيق الذات فيقابل العوامل الدافعة لدى "هرزبرج".[1]

وتعد هذه النظرية من أهم النظريات التي عالجت موضوع الدافعية وأثره في الرضا الوظيفي، فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية.

حيث أجرى "هرزبرج" ورفاقه دراستهم على(200)من المهندسين والمحاسبين في الولايات المتحدة الأمريكية، للتعرف على دوافع العاملين ودرجة رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يقومون بها .

إن تحقيق الرضا الوظيفي وعدم تحقيقه للعاملين يرتبط بالعوامل الدافعية وهي تلك الحاجات التي تدفع الفرد لتقديم المزيد من العطاء والنشاط ولذا فإن وجودها في المؤسسة له أثر إيجابيي، وفي حالة غياب بعض هذه

[1] Luc Boyer et Noel Equilbey ,Organisation,Theorios et application,edition d organisation,paris2000,,p81

العوامل السابقة يشعر الفرد بدرجة أقل من الرضا ولكنها لا تؤدي إلى شعورهم بعدم الرضا، أما العوامل الخارجية الأخرى فقد أطلقو عليها العوامل الوقائية، وعدم توفرها يسبب عدم الرضا الوظيفي للفرد، ولكن إذ تم توفرها بشكل معقول فإنها تضمن عدم الإستياء في العمل وتمنع تذمر العاملين، والجدول التالي يوضح هذه العوامل:

الجدول رقم (1-2):العوامل الدافعة والعوامل الصحية في بيئة الأعمال .

| العوامل الدافعة | العوامل الصحية |
|---|---|
| الانجاز | الإشراف |
| التقدير من الآخرين | شروط وظروف العمل |
| المسؤولية | العلاقات داخل المؤسسة |
| العمل ذاته | الأجر والضمان |

**المصدر**: راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**،مرجع سابق، ص119

ولقد وجهت عدة انتقادات إلى نظرية "هرزبرج"أهمها: [1]

- لم تحدد النظرية العلاقة بين الرضا والدافعية.
- التشكيك في مدى صدق النظرية إذا ما تم اختيارها بطرق وأساليب تختلف عن الأساليب البحثية التي استخدمتها "هرزبرج"ومؤيديه .
- عدم تعبير وتمثيل عينة البحث للمجتمع، حيث شملت فقط مهندسين ومحاسبين.
- أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الاستياء أوعدم الرضا مثل سياسة المؤسسة
- نظريه "هرزبرج" في ونوضح الشكل التالي:

[1] راوية حسن،المرجع نفسه،ص120.

الشكل رقم(1-2): نظرية العاملين (العوامل الدافعية – العوامل الصحية)




**المصدر**: طارق طه، الإدارة الطبعة الأولى، منشأت المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص640.

- نظرية القيمة"للوك": وهي من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ووفقا لهذه النظرية فان الرضا الوظيفي يكون حسب درجة التوافق الذي يحصل بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من عوائد وما يرغب في

الحصول عليه، وانطلاقا من هذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أوأحد عناصر عمله تحكمه ثلاثة أشياء:[1]

- مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه بالنسبة للعنصر.
- مقدارما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

إذن الرضا الوظيفي العام حسب "لوك " هوعبارة عن مجموعة كل المظاهر المتعلقة بالرضا الوظيفي مضروب في أهمية ذلك المظهر لذلك الفرد.

فكل عامل له وزنه وأهميته الخاصة لأي فرد، فعلى سبيل المثال لا الحصر قد تكون الترقية عاملا مهما لفرد ما وليس كذلك لفرد أخر، فنجدها إذن –الترقية–تحظى بوزن وقيمة مرتفعة لدى الفرد الأول.

وتعطي نظرية "لوك" حسب المعادلة التالية:[2]

روك = (رف1)هـ1+(رف2)هـ2+.....(رف ن)هـ ن

**حيث :**

روك: تمثل الرضا الوظيفي الكلي.

ر ف: الرضا الفردي عن جانب العمل.

هـ : تمثل أهمية كل واحد من العناصر ذات العلاقة بالرضا الوظيفي.

ويؤكد "لوك" أنه إذ لم يكن عنصر معين مهما بالنسبة للفرد ما، فلن يكون راضيا عنه جدا ولا غير راضي عنه جدا، إذ يكون شعوره حيادي بغض النظر عن مقدار الإستفادة من ذلك العنصر، ومن ناحية أخرى إذا كانت أحد عوامل الرضا ذات أهمية بالغة للفرد، فإن أي تغيير يطرأ عليه بسيطا كان أومعقدا سيحدث اختلافات كبيرة في مستوى الرضا الوظيفي،

[1] أحمد ماهر،**السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**،الطبعة الثامنة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية،2002،ص299.

[2] ناصر محمد العديلي،**السلوك الإنساني التنظيمي**،الطبعةالأولى،دار النشر للنشر والتوزيع،القاهرة،1995ص192.

- نظرية التوقع "لفروم": [1]

وفقا لنظرية التوقع، فإن قوة الميل لتصرف بطريقة معينة تتوقف على كل من قوة الدفع أو الاحتمال بأن هذا التصرف سيتبعه تحقيق نواتج معينة،وعلى مدى جاذبية أو منفعة هذه النواتج للفرد،وعلى هذا فإن النظرية تتضمن ثلاث متغيرات:

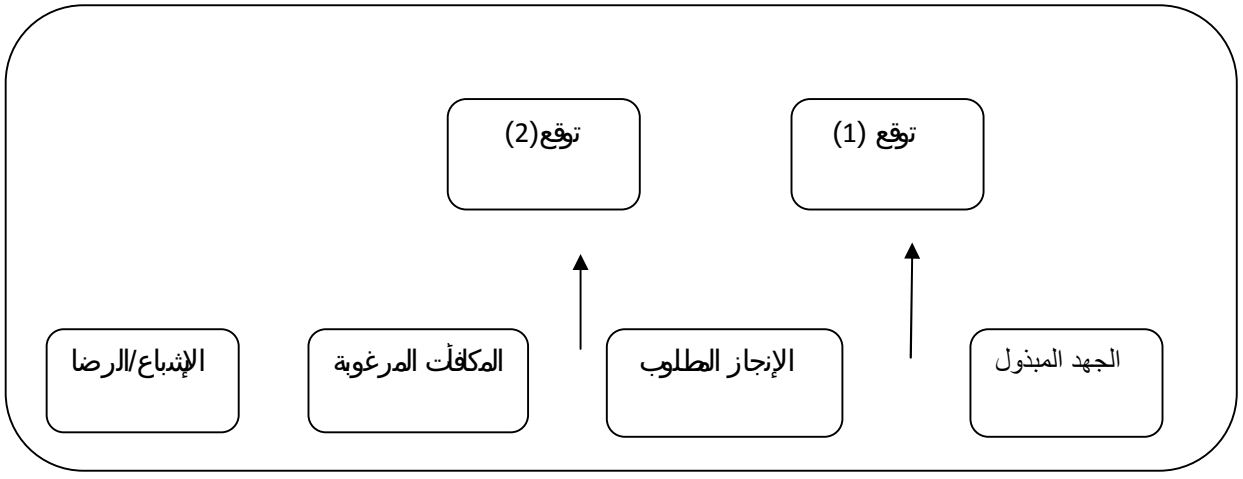
1- الجاذبية(المنفعة): وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج المحتملة أو المكافأت التي يحققها في عمله، وهي تتمثل في الحاجة غير المشبعة للفرد.

2- الارتباط بين الأداء والمكافأة: وهي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أداءه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج المرغوبة.

3- الارتباط بين الجهد والأداء: وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي 2إلى تحقيق الأداء.

ويوضح الشكل التالي تبسيطا لنظرية التوقع:

الشكل رقم(2-3): نموذج التوقع




**المصدر**: راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، مرجع سابق، ص 134

وهذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع ان النتيجة ستكون منخفضة،وكذلك ان يختار سلوكا يحقق مكافأة لا تشبع حاجته ،لذا فان حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة و التوقع .

[1] راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، مرجعسابق، ص133.

كما يظهر في المعادلة التالية منها:

الدافعية = قوة رغبة الفرد*التوقع

ولقد تعرضت النظرية لعدة انتقادات منها:[1]

1- تفتقد نظرية التوقع إلى الصدق التجريبي.

2- أيضا كثير من الإجراءات التي استخدمت لاختيار العلاقات بين المتغيرات لم تتبع أساليب مقدمة للبحث العلمي من وجهة نظر بعض الباحثين.

3- أيضا فان الأفراد ما يتميزون بالرشد والموضوعية في اختيار

- نموذج بورتر ولولرفي الرضا:

طور بورتر ولولر عام 1968 نموذج فروم وقد ربط الرضا بكل من الإنجاز والعائد ، فهم يضعون حلقة وسيطة بين الانجاز والرضا وهي العوائد كما يظهر في الشكل أدناه، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتمد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الانجاز تعادل أوتزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد أما إذا قلت هذه العوائد العامة يعتقد الفرد أنه يستحقه فستحدث حالة عدم الرضا ويوقف الدافعية للإستمرا في الجهد، وقد بين"بورترو لولر" أن هناك نوعين من العوائد:[2]

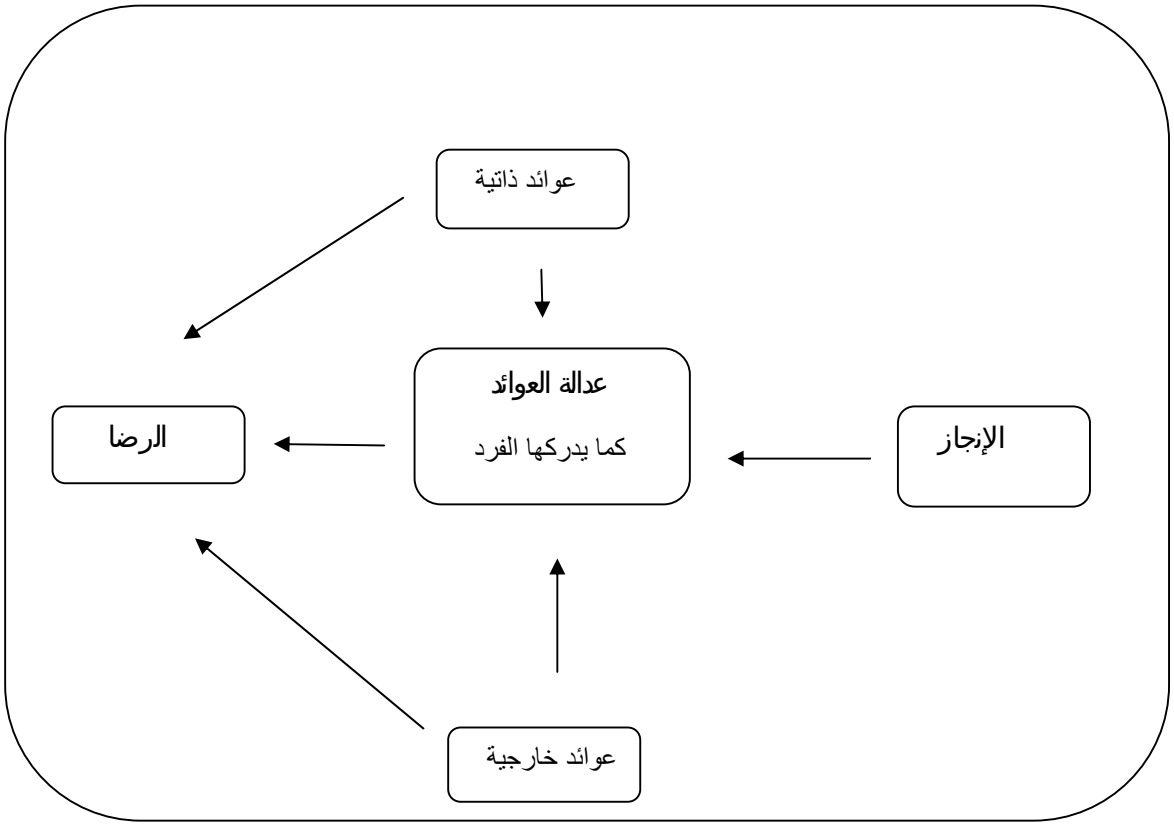
- عوائد ذاتية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تشجع الحاجات العليا عند الفرد
- عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة لإشباع حاجات الدنيا كالترقية، والأجور، والأمن الوظيفي.

[1] راوية حسن ،المرجع نفسه ،ص136.

[2] ناصر محمد العديلي،المرجع نفسه ،ص163.

ونوضح ذلك في النموذج التالي:

الشكل رقم(1-4):نموذج "بورتر ولولر" في الرضا




**المصدر**: ناصر محمد العديلي ، **السلوك الإنساني والتنظيمي**،مرجع سابق،ص 193

## المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وطرق قياسه وأثاره

لقد أصبحت مسألة الرضا،من المسائل التي حظيت باهتمام كبير لبحث جوانبه المختلفة وتحديد مختلف العوامل المؤثرة،التي تساهم في تحقيق التكامل بين الفرد و مؤسسته ،ويمكن قياسها بمعرفة مدى رضاهم عن عملهم والآثار الناجمة عن الرضا وعدم الرضا.

### المطلب الأول :عوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

1. **عوامل تنظيمية**:تتمثل أهم العوامل التنظيمية المحددة للرضا الوظيفي فيما يلي:[1]

**الأجر**: يرى بعض العلماء أن الأجر لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا والراحة النفسية للعمال ،وإنما هو عامل يساعد فقط على اجتناب سخط واستياء العمال ،وهو ما يطلق عليه هرزبرغ بالشعور المضاد أو الأشياء الوظيفي ،ذلك أن الأجر هو وسيلة لإشباع الحاجات الفيسيولوجية فقط في حين هناك بالمقابل دراسات أجريت خاصة في و.م.أ وفي المصانع الانجليزية أشارت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى دخل الفرد والرضا عن العمل ،وعليه صارت من المعروف الآن أن دور الأجر لا يقتصر على إشباع حاجات الدنيا وإنما يمتد ليعطي الفرد الشعور بالأمن ليبلغ المكانة الاجتماعية .

**1.1** الترقية :وهي تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفة السابقة ودرجة أعلى من درجتها ،وبالتالي هناك علاقة قوية بين الترقية والرضا الوظيفي إذ أنها ترتبط بزيادة الراتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسب لتنمية قدرات العامل ،إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي .

**2.1 الإشراف** :لقد ظهرت عدة دراسات أنه توجد علاقة وطيدة بين نمط الإشراف المتاح داخل المنظمة ورضا العمل ،وذلك أن الإنسان المتاح داخل المنظمة ورضا العمل ،وذلك إن الإنسان كائن ذو عواطف ومشاعر

[1] يونسي مختار،**الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنظيم العمل**،جامعة بسكرة،2015/2014،ص54/53.

لا يمكن أن يكون كآلة ،حتى ولو كان أجره كبيرا وعمله مضمونا وآمنة لتلك الطريقة التي يتبعها المشرفون معه في معاملاتهم اليومية المختلفة لها تأثير على رضاهم .

**3.1 محتوى العمل**:إن مدى تأثير محتوى العمل على الرضا لم يأت إلا مع بعض الدراسات التي تعد حديثة والتي ركزت على المسؤوليات التي يحتويها العمل ،طبيعة الأنشطة ،فرص الإنجاز التي يوفرها ،كذلك فرص النمو ،التقدم ،الترقية ،وهنا يشير إلى أن محتوى العمل قد أصبح من العناصر المهمة التي تشغل اهتمام الباحثين في مجال الرضا والدافعية وأهم متغيرات محتوى العمل .

- درجة تنوع مهام العمل
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة
- خبرات النجاح والفشل في العمل
- جماعة العمل

**4.1 جماعة العمل**:تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل مصدر منفعة أو مصدر تأثر له بحيث أنه يلاحظ في حالة تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة ،فإن القوى التي تمثلها أهداف الجماعة تزداد ، ويؤدي ذلك إلى إثبات العضوية ،إلى رضا الجماعة وتلاحمها ،وفي حالة اختلافها فإن عضويته فيها تصبح مشاعر عدم الارتياح ،مصدر ضغوط وتوتر ،لذلك يجب على المشرفين خلق جو التعاون ،التفاهم ،إيجاد فرص الاتصال والتفاعل بينهم.

**5.1 الظروف الفيزيقية للعمل**:لقد ركزت دراسات هاوتورن الأولى على العوامل البيئية للعوامل من إضاءة ،حرارة ورطوبة ،وخلصت إلى أن جودة أو سوء العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، فمعدلات الغياب والإهمال يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف بيئية والعكس صحيح.[1]

[1] عبد الرزاق هاشم،**القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية،عمان الأردن،2010،ص128.

**المطلب الثاني:قياس الرضا الوظيفي**

إذا أرادت المؤسسة أن تقيس رضا العاملين لديها ،فلها الخيار بين استخدام المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية لقياس الرضا .

**1. المقاييس الموضوعية:**[1]

تعتمد المقاييس الموضوعية في قياسها للرضا الوظيفي على العديدة من معدلات النمو لنواتج العمل ،نذكر من أهمها معدل دوران العمل ،معدل الغياب ، معدل ترك العمل .

**1.1 معدل دوران العمل** :في الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل أكثر من 5 %. فهذا يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا ،والعكس صحيح في حالة انخفاض .

وهناك عوامل تلعب دورا هاما في العلاقة بين دوران العمل و الرضا الوظيفي،أهمها: ظروف سوق العمل، التوقعات حول فرص العمل المتعددة ،حالة الاقتصاد ....الخ.

ويتم حساب معدل دوران العمل من خلال المعادلة التالية :

**معدل دوران العمل =** عدد حالات ترك الخدمة خلا فترة زمنية معينة ---------- × 100

مجموع عدد العاملين خلال نفس الفترة

**2.1 الغياب** :تترك درجة انتظام الفرد في عمله وغيابه مؤشرا لاستخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله ،فلا شك أن الفرد راضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل والأكثر حرصا على الحضور لعمله ،عن آخر يشعر بالاستياء تجاه عمله، ولا يعني هذا أن غياب يدل على عدم رضا ، فقد يكن الغياب مبرر و ولأسباب مشروعة ،ولكن عن الغياب الذي يعود إلى الظروف الطارئة ،لذلك فإن احتفاظ المؤسسة بسجلات الغياب والحضور بالنسبة لكل فرد يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي التدخل.

[1] أحمد صقر عاشور،**إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**،الطبعة الأولى،دار النهضة العربية،بيروت،1999،ص401.

ويحسب معدل الغياب وفق الطريقة التالية:[1]

$$\text{معدل الغياب وفق فترة زمنية معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}} \times 100$$

حيث :

- يحسب معدل الغياب للأفراد بجمع أيام التغيب لجميع أفراد العاملين .
- أما متوسط عدد الأفراد يمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد الأفراد لأول فترة ،وعدد العاملين في آخر فترة.
- أما عدد الأيام العمل في المعادلة فتمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة ،أي باستبعاد أيام العطل الأسبوعية والعطل الرئيسية التي لم تعمل فيها المؤسسة.

**2. المقاييس الذاتية :**

والتي تعتد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء (الاستبيان)،والتي تتضمن أسئلة الخاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة ،من اجل معرفة درجة رضاهم عن العمل ،أو باستخدام طريقة المقابلة الشخصية التي يجريها الباحثون في المؤسسة ،ولكل طريقة عيوبها ومزاياها وظروف استخدامها .

**1.2 الاستبيان :** يعد من أشهر الطرق وأكثرها انتشارا ،ويتضمن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين ،يتم وضعها في استمارة ترسل إلى الأشخاص المعنيين بالبريد، أويتم تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها ،وهذا بغية الإحاطة بجهات معينة عن العمل .

[1] أحمد صقر عاشور،**إدارة القوى العاملة،الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**،مرجع سابق،ص402.

**2.2 المقابلة** :هي اجتماع المحلل مع العامل ،وهدف المحلل الحصول على معلومات يعجز عنها الاستبيان ،وتعطى للمحلل فرصة سؤال جواب ،ويكون الاتصال مباشر، ويمكن أن تكون المقابلة ناجحة إذا أديرت جيدا وذلك بإقناع العامل برغبة إدارة المؤسسة بالوقوف على آراء ومشاعر العمال،وهناك عدة طرق تستخدم في هذا المجال

**المطلب الثالث :طرق قياس الرضا**

## 1.المؤشر الوصفي للوظيفة JDI :[1]

يعتبر مؤشر الوصفي للوظيفة الذي طوره كل من "**هولين ،كاندل ،سميث**"أكثر المقاييس استعمالا في هذا المجال ،بحيث هذا المؤشر خمسة مظاهر هي:

- الرضا عن العمل نفسه
- الرضا عن الإشراف
- الرضا عن الأجر
- الرضا عن الترقيات
- الرضا عن زملاء العمل

ويتكون كل مظهر من عدة بنود أو عبارات ،فهذه المفردات عبارة عن كلمات روتينية ،أو جمل قصيرة "يعطي شعور الإنجاز "يشير العامل ما إذا كان المفردة تصف أو لا تصف الوظيفة ،وفي استطاعته أن يعطي إجابة لست متأكدا .

وأظهرت العديد من الدراسات بان المؤشر الوصفي للوظيفة يعتبر من المقاييس المفيدة جدا،فقد وجد كل من "**داكلر**" و **"شنايدر"بأ**ن ثبات المؤشر الوصفي للوظيفة باستعمال طريقة الاختيار وإعادته لفترة قدرة بستة عشر شهرا كان$I=0.57$ وشعر الباحثين بأن درجة الثبات هذه تعتبر عالية بما فيه الكفاية ،ويعتبر من المقاييس المتوفرة حاليا .

[1] أحمد صقرعاشور،**إدارة القوى العاملة،الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**،مرجع سابق،ص407.

**2.استبيان " منسوتا " للرضا M .S. Q :**

ويعتبر الاستبيان الثاني الأكثر استعمالا بعد المقياس الثاني للوظيفة ويقيس هو الآخر جوانب معينة الرضا الوظيفي ،ويتكون من عشرون مظهرا منها :الإبداع ،الاستقلالية ، العلاقات الإنسانية ،الإشراف الفني ،ظروف العمل ..الخ ،ويتكون كل مظهر من خمسة مفردات ويحسب عليها الفرد بالتأشير على الإجابة الممكنة ،مستعملا في ذلك سهم الاختيار الذي يتكون من درجات هي :

- راض جدا :وتعني راض جدا عن هذه الوظيفة .
- راض : وتعني أنني راض فقط عن هذه الوظيفة .
- لا أعرف :وتعني أنني لا أستطيع أن أقرر أنني راض أو غير راض .
- غير راض :وتعني غير راض عن هذا الجانب من الوظيفة .
- غير راض مطلقا :وتعني غير راض مطلقا عن هذا الجانب من الوظيفة .

**3.طريقة الفواصل ظاهريا "لترستون "** :[1] قدمت هذه الطريقة لبناء مقياس الرضا الوظيفي والاتجاه سنة 1928،بحيث تقوم هذه الطريقة على المسافات المتساوية بعد .

ففي حالة الرضا الوظيفي تحدد متغيراته ،ثم يبنى المقياس بوضع عبارات تصف مختلف العناصر التي تمسه ،وعادة ما تفوق المائة عبارة .

وتبدأ هذه الطريقة بتجميع مفردات تصف مختلف العناصر المتعلقة بالعمل ،أو تصف الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من عمله ،ثم يقيم المحكومين درجة صدق المفردات التي أعدت لقياس الرضا ،وبعد ذلك يتم استبعاد العبارات ذات التباين العالي أو الكبير،ويحتفظ بالعبارات أو العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار ،ويكون متوسط التقييم لهذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الذي تشير إليه العبارة وفق تقييم المحكمين .

واستخدام مقياس العبارة "لترستون "في قياس الرضا عن العمل ولا يطلب من العمال تقديم درجات ،وإنما استجابة لكل مفردة ،تترجم هذه الاستجابة بعدة اختبارات وفقا لاعتقاد العامل وإحساسه وتقديره ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تشملها القائمة ،ويكون مجموع الدرجات التي تقابل درجة

[1] أحمد صقر عاشور،**إدارة القوى العاملة،الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**،مرجع سابق،ص409- 408.

استجابة العامل حول كل بند من بنود الاستفتاء ،أو المقاييس التي وافق عليها هي الدرجة التي تترجم رضاه عن العمل ،والعكس صحيح بالنسبة لعدم الرضا .

**4 . طريقة التدريج التجميعي "لليكارت ":**

بدأ ليكارت في شرح مقياسه سنة 1932،عند نشره لمقال في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان "تقنية لقياس الاتجاهات "وهو أسهل من مقياس "ترستون"،ولا يتطلب جهدا كبيرا في حساب قيم أو درجات العبارات .

ويشير" أحمد صقر عاشور" إلى أن العبارات يجب أن تشير إلى خصائص إيجابية للعمل ،ويكون مطلوبا من الفرد أن يقرر بالنسبة لكل عبارة من هذه العبارات درجة موافقته عليها

بأن يختار واحدة من بين عدة بدائل،[1]

وللتوضيح نأخذ المثال التالي :

الشكل رقم:(02-01):درجات الموافقة على عبارات الرضا الوظيفي

| أوافق جدا | أوافق | غير متأكد | أعارض | أعارض بشدة |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

**المصدر**:أحمد صقر عاشور **إدارة القوى العاملة ،الأسس السلوكية أدوات البحث التطبيقي** ،مرجع سابق ،ص 410

وتعطى الاستنتاجات التي يقررها الفرد درجات تتراوح 1و5 حسب درجة موافقته على العبارة ،وبتجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في عبارات مختلفة يتعين صدق العبارة وفق الارتباط بين الدرجة التي يتحصل عليها ،والدرجة الكلية لمجموع العبارات.

[1] أحمد صقرعاشور،مرجع نفسه،ص410.

**المطلب الرابع :آثار الرضا الوظيفي**

**1**. سنعرض فيما يلي آثار بعض الرضا الوظيفي كما يلي:

## 1.1آثار على الصحة العضوية :[1]

كأحد مسببات التوازن النفسي يشكل تأثيرا على الصحة العضوية و في هذا الصدد توصل "هرزبرج"وزملائه عام 1959 م إلى أن الأعراض العضوية كآلام الرأس،عسر الهضم و الغثيان تحدث بعد تكرار اللارضا المهني كنتيجة حتمية .

كما وجد "تروك" عام 1907م ارتباطا بين الرضا الوظيفي و بعض الأعراض العضوية كالتعب ،صعوبة التنفس ، صداع الرأس،التعرق و المرض .

أما "وايت "فتوصل عام 1955م إلى أن 18بالمئة من حالات القرحة المعدية ظهرت في معمل واحد عند العمال غير الراضين بعملهم ،يظهر إذن بأن الرضا شرط أساسي ليس

فقط لضمان الصحة النفسية للعمال أو لضمان بقائهم في المؤسسة بل حتى لبقاء الحالة العضوية في أحسن صورها ،فضمان رضا العامل يعني تحقيق أحد شروط الصحة

العضوية ، وهذه الأخيرة تقلص معاناة العمال و تزيد من رضاهم .

و ذهب بعض الباحثين مثل "بالمور" عام 1969م إلى أكثر من ذلك،حيث جعلوا من الرضا شرطا من شروط العمر.

## 1.2آثاره على الصحة العقلية :

إن العامل الذي ترغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء في عمله مهما كان نوعه ،أو الظروف المحيطة به يحيي صراعا داخليا يزداد يوما بعد يوم ،يجعل من عمله ضغطا كبيرا هذه الحقيقة تفترض وجود علاقة بين عدم الرضا و الصحة العقلية .

[1] عمار طيب كشرود،**علم النفس الصناعي والتنظيمي:مفاهيم،نماذج ونظريات**،الطبعة الأولى،دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، بيروت،لبنان،1992،ص490.

ولقد اهتم الكثير من الباحثين بهذا الموضوع نذكر منهم "كورنها وسر" الذي أكد بعد دراسة معمقة عام 1965م على وجود علاقة قوية بين الرضا،و مشاكل الصحة العقلية.

و بالعكس فإن العامل في محيط عمله جيد و مناسب يبعث الارتياح و الرضا ،تكون حالته العقلية أبعد عن المشاكل و الاضطرابات و لاشك أن للصحة العضوية أيضا آثار على الصحة العقلية.

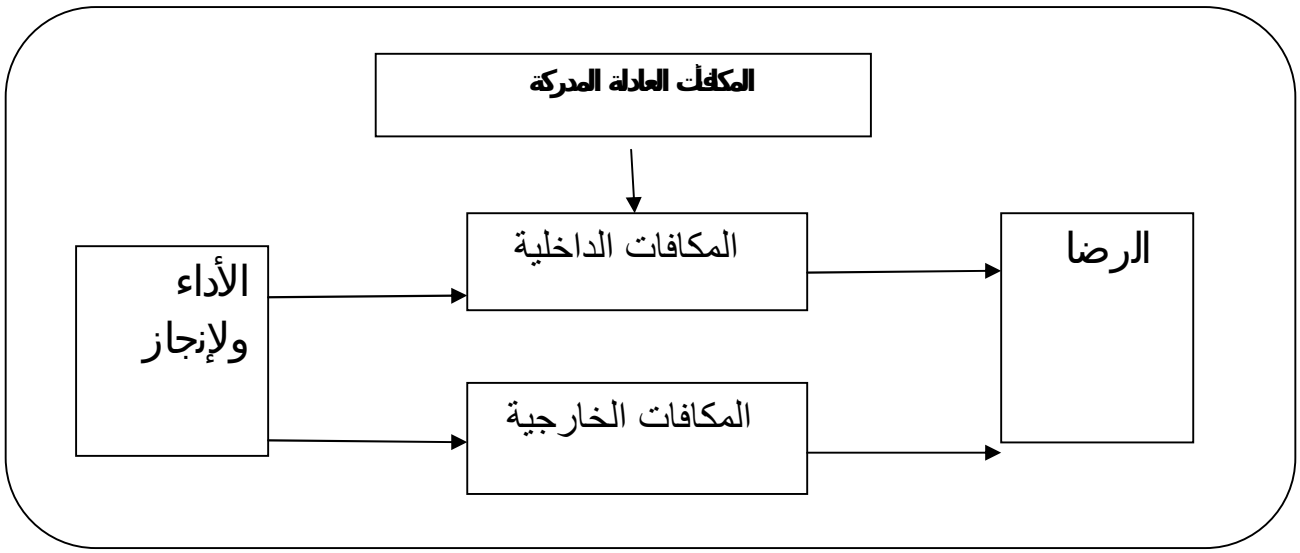
### 3.1آثاره على الأداء:[1]

قد يكون هذا العنصر من أهم العناصر من حيث انشغال الباحثين في هذا الميدان ،و السبب واضح لأننا نريد أن يكون العمال سعداء ومنتجين ،لذلك فان فكرة كون الرضا الوظيفي عاملا مسببا في السلوك المهني و بالخصوص مستوى الأداء ،و الذي أكدته نتائج دراسات "لها وثورن"،حيث عند إدخال تغييرات على محيط العمل كفترات الراحة ،ساعات العمل نوع الإشراف ،يتحسن الأداء و الروح المعنوية و يشير الكثير من الباحثين إلى أنه لفهم

طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي و السلوك المهني لابد من فهم طبيعة الشعور و علاقته بطريقة العمل و أسلوبه،فإذا لاحظ الفرد بأن الهدف المحقق في عمله يدعم وجود ه أو يحسنه فان شعوره سيكون ايجابيا ،أما إذا رآه كتهديد لوجوده فإن شعوره سيكون سلبيا مما يؤثر ذلك على أداء العامل و الشكل التالي يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء:

[1] عمار طيب كشرود، مرجع نفسه،ص491.

الشكل رقم (3-1):نموذج" بورتر ولولر" للعلاقة بين الرضا والاداء




**المصدر:** عمار طيب كشرود،**علم النفس الصناعي والتنظيمي:مفاهيم،نماذج ،ونظريات**،مرجع سابق،ص493.

### 4.1آثاره على الإنتاج:

كل الدراسات مهما كان المتغير الذي تربطه بالرضا تؤكد على وجود علاقة قوية بين الرضا و الإنتاج ،و الواقع أن الإنتاج ارتفاعه أو انخفاضه نتيجة نهائية لمستوى الرضا

الذي يتحدد بأسباب أخرى متعددة، و العديد من الباحثين يتحدث عن العلاقة التبادلية في

معادلة الرضا و الإنتاج كون كلاهما سبب لاخر .

فكما أن الرضا يؤدي ارتفاع الإنتاج فإن الإنتاج بدوره يؤدي إلى ارتفاع الرضا ،كتعبير نفسي يقول "فورد" 196م إن(الأداء و الإنتاج الجيدين يؤديان إلى اتجاهات مهنية ايجابية )

و لكي يؤدي ارتفاع الإنتاج إلى ارتفاع مستوى الرضا يجب أن يشعر العامل بأن مجهوده هام جدا في تحريك عجلة الإنتاج و السبيل إلى ذلك هو مكافأته ماديا و معنويا .

فكلما زاد رضا الفرد زادت معه مستويات الإنتاج.

و الشكل التالي يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج

## 5.1آثار الرضا على الاتجاهات:[1]

إذا كان العمل جزءا من الحياة اليومية للفرد فإنه له تأثير على حياته،ذلك بأن الرضا الوظيفي له تأثير على حياة رضا الفرد في الحياة بصفة عامة ،بل أكثر من ذلك يعد الجانب الأهم في سعادته ،لكون العمل المجال الذي يقضي فيه معظم أوقاته و لكونه مصدر قوته وقوت أفراد عائلته ،ومن الناحية النفسية يمكن أن نقول بأن العمل ضرورة وجودية،إذ هناك أفراد لا يمتهنون مهنة إلا لتحقيق التوازن النفسي فيقول بعضهم :لابد أن أكون كغيري أشتغل ،و أتقاضى أجرا عن جهدي رغم اكتفائهم ماديا ،لذلك فإن الرضا المهني كاتجاه له آثار واضحة على مختلف الاتجاهات العائلية .

ولقد وجد "وايتز" عام 1952م،و "كورنهارس"عام 1965م علاقة بين اتجاهات العمال نحو العمل و اتجاهاتهم نحو حياتهم ،و تشير إلى أن هذه المعادلة متبادلة التأثير ،كما أنه لا يمكن الفصل بين الناحيتين ،إذ أن الحياة اليومية متواصلة بين جميع جوانبها و هنا نذكر بأن المشاكل التي يتخبط فيها العامل خارج عمله تؤثر بصورة أو بأخرى على توازنه في مكان العمل ، و تشكل إحدى مكونات مستوى رضاه بالإضافة إلى إمكانية تأثير بعض سماته الشخصية (عادات ،ميوله،عواطفه ،أساليب سلوكه كلها )على النوعين من الاتجاهات كما

أنا الرضا المهني يمكن أن يؤثر على نظرة الفرد لنفسه و قدراته "هرزبرج"مثلا وجد بأن الرضا المهني يرفع من الثقة بالنفس و هي نتيجة هامة جدا ،إذ أن الثقة بالنفس تجعل العامل يبذل كل ما في وسعه ويقدم كل إمكانية.

[1] عمار طيبب كشرود،**علم النفس الصناعي والتنظيمي :مفاهيم،نماذج ونظريات**،مرجع سابق،ص497.

**خلاصة الفصل الثاني :**

من خلال هذا تم التطرق إلى موضوع الرضا الوظيفي و إبراز أهميته من خلال انعكاسه على العمل ،فغياب دوران العمل الإصابات و غيرها تعتبر كنتائج سلبية لعدم الرضا و انخفاض الأداء ،و كذا عرض أهم النظريات المفسرة له ، حيث تمت مناقشة هذا الموضوع لإبراز مسؤولية المؤسسة تجاه عامليها في تحقيق أهدافها و الوفاء بالتزاماتها اتجاه عامليها .

كما تم استخلاص العوامل المسببة للرضا و لعدمه و الكامنة في العوامل التنظيمية بالإضافة إلى عوامل شخصية نابعة من طبيعة الشخص.

# الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة البلاستيك والمطاط المدية

تمهيد

بعد تعرضنا إلى الجزء النظري من خلال الفصلين السابقين إلى ماهية التمكين الإداري والرضا الوظيفي وتقييمه سنحاول أن نبين العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي عن طريق إحدى المؤسسات الصناعية ذات الطابع الاقتصادي حالة مؤسسة البلاستيك والمطاط بذراع السمار بولاية المدية.

حيث تطرقنا في هذه الدراسة الميدانية غي إعطاء لمحة عن المؤسسة من خلال تعريفها والتعرف على موقعها وهيكلها ومنتوجاتها وأهم أهدافها ...إلخ

وذلك من خلال التالي :

**المبحث الأول: العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.**

**المبحث الثاني: : ماهية مؤسسة البلاستيك والمطاط.**

## المبحث الثاني :علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي

تسعى المنظمات من خلال تمكين العاملين فيها لإيجاد مستوى جديد داخلها ،وهو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه فعلا المنظمة ، لذا تهتم المنظمات اهتماما بالغا بكيفية الوصول إلى درجة كبيرة من الرضا الوظيفي للعاملين مما له الأثر على الأداء الفعال لهم ،انطلاقا من التمكين لتوطيد العلاقة بين الإدارة والعاملين التي تهدف إلى تكوين درجة عالية من الثقة و الانتماء من خلال المشاركة والاندماج والالتزام

### المطلب الأول:التمكين بالمشاركة والرضا الوظيفي

يتم تمكين العاملين بالمشاركة من خلال منحهم سلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين فهو يعزز قدرات العاملين بحيث يوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههها من خلال ممارساتهم في القرارات التي تتعلق بأعمالهم مما يخلق ثقة لديهم ويشعرهم بالرضا عن أعمالهم هذا ما أكده كل من برون وهرفر بأن التمكين بالمشاركة يهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين وإشراكهم في عمليات إصدار الأحكام من خلال إطلاق حرية التصرف، فهو حالة ذهنية داخلية وسياق إدراك لا يمكن تطويره بشكل يفرض على العاملين من الخارج ، ما يوفر لهم الثقة بالنفس والقناعة مما يمتلك من قرارات معرفية تساعدهم على اتخاذ القرارات واختبار النتائج التي يريد الوصول إليها هذا ما يرفع من روحها المعنوية وهذا ما يشعرهم بالرضا .

وفي هذا السياق يرى امكر (umiker) بأن التمكين بالمشاركة لا يعني إعطاء الحرية للعاملين في فعل مل يشاءون خارج نطاق الأوامر والرقابة بل هو منح العاملين السلطة للقيام بما هم قادرين على فعله ما يشجعهم على إصدار الأحكام واتخاذ القرارات هذا ما يخلق لهم الثقة والرضا والانتماء .

وعلى المستوى الشخصي للعاملين يعود الفضل لتحقيق التمكين بالمشاركة للاستقلالية الفردية الممنوحة للعاملين في وظائفهم ومهامهم مما يجعلهم على دراية كافية للمخاطر والتحديات وهذا يؤهلهم باكتساب ثقافة اتخاذ القرار اتجاه ذلك، وتواصلهم الفعال بينهم وبين الإدارة العليا .

هذه الأشكال من التمكين بطبيعتها انتقائية ،انتشار المعلومة بأن مصالح الجماعية للموظفين تتحقق وفق نهج ايجابي قد تثير مشاعر التمكين ومن ثم زيادة الرضا الوظيفي .

**المطلب الثاني :التمكين بالاندماج والرضا الوظيفي**

التمكين بالاندماج يهتم أساسا بالاستفادة من خبرة وتجربة العاملين في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات ،حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملين في تقديم المعلومات هذا ما يشعر العاملين بمدى أهميتهم الشيء الذي يرفع من روحهم المعنوية .

وهذا ما أشار إليه كل من قوتش ودفز (Goetsh & Davis) حيث اعتبرا بأن التمكين بالاندماج هو إشراك العاملين بأفكارهم الخاصة بعمليات التخطيط المتعلقة بالمنظمة ،ومنح الموظفين ملكية وظائفهم ،وإحداث التغيير اللازم في الثقافة التنظيمية ، دون تخلي المديرين عن مسؤوليتهم أو سلطتهم مما يشعرهم بالرضا والانتماء.

وأضاف ميشغان و كزبا (Michigan & Gzuba) بأن التمكين بالاندماج يسمح باتاحة الفرصة للعاملين لتقديم أفضل ما لديهم من خبرات الذي يؤدي إلى التفوق والإبداع في العمل من خلال مشاركتهم في تخطيط أعمالهم وتنمية التعاون بينهم ،وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر والثقة في العاملين للاستفادة من أرائهم وأفكارهم ما يشعرهم بالرضا والانتماء .

وأشار لاشلي (Lashley) أن تمكين بالاندماج هو التمكين الذي يوصف بأنه اندماج من خلال اشراك الموظفين بهدف تطوير شعور الكفاءة الشخصية لدى الموظفين من خلال التقارب مع الإدارة عبر العمليات الاستشارية المختلفة ،إذ لا ترتبط الفائدة المتوخاة فقط بمصالح المديرين من خلال الاندماج بل العاملين أيضا وذلك عن طريق التحفيز الذي يولد التزاما أكبر .

فالعامل بصفة عامة يريد أن ينظر إليه مديره بالاحترام وأن يشعر بأنه جزء من فريق يعمل على تحقيق هدف عام لتلك العلاقة المتولدة مع المديرين ينجر عنها اقتراحات تجاه المشاكل التي تواجهها العمليات التشغيلية وبالتالي حلها ،وفي كل الحالات إن نجاح أو فشل تمكين العاملين بالاندماج يكمن في مدى ما

ينتج من كفاءة شخصية للقوى العاملة وعلاقتها بالرؤساء مما يخلق درجة من الرضا الوظيفي ضمن تلك الدائرة .

**المطلب الثالث: التمكين بالالتزام والرضا الوظيفي**

تمكين العاملين بالتزامهم بأهداف المؤسسة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات اكبر ،ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحفيزهم وزيادة رضاهم في العمل وشعورهم بالانتماء بالمؤسسة . وهذا ما يؤكده كونجر وكانوجو (Conjer & Kanungo ) بان التمكين لالتزام هو عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين ، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها ، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية.

إلى جانب قيام المؤسسة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز وهذا ما أطلق عليه علماء النفس بالتمكين النفسي، والذي يعتمد على إدراك العاملين ل: معنى العمل، الجدارة، حرية التصرف، الشعور بالتأثير، مما يعزز روح المبادرة والإسرار لديهم على أداء المهام.

ويضيف كل من كونجر وكانوجو (Conjer & Kanungo) بان لتمكين بالالتزام يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدرته الذاتية وهو شعور بالالتزام الوظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مع توفير الموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة لهم وتأهيلهم سلوكيا وفنيا ومهاريا لأداء العمل والثقة فيهم يشعرهم هذا حتما بالرضا والانتماء.

ويرى ايضا التينوز وكاكيروجلو (Altinoz & Cakiroglu) بان التمكين بالالتزام يعمل على تحسين قدرة صنع القرار للعاملين من خلال التعلم ،التدريب، التحفيز، التعاون، والعمل بروح الفريق، يضمن تحقيق الرضا ، في نفس السياق يضيف لاشلي(Lashley) أن التمكين بالالتزام يكون من خلال التركيز على تخطي الحواجز التي تعيق تقدم العامل في وظيفته كالأجر والتدريب والتعلم ، فكلما تحقق رضا العامل

عن الأجر والتدريب اللازم والتعلم تحقق رضاه عن نفسه وعن عمله ككل مما يخلق درجة من الرضا تجاه المنظمة.

**المبحث الأول:ماهية مؤسسة البلاستيك والمطاط**

سيكون اهتماما في هذا المبحث منسبا على تقديم المؤسسة محل الدراسة والتعريف بها ونشأتها وموقعها

**المطلب الأول:شركة البلاستيك والمطاط بسطيف**

**الفرع الأول:نشأة المؤسسة**

نشأت المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط E N PC بمقتضى المرسوم رقم 102/80في جمادى الأول 1400هـ الموافق ل6أفريل 1980م يوجد مقرها الرئيسي بولاية سطيف وهي تقع تحت وصاية سونا طراك وبعد إعادة الهيكلة تم فصل المؤسسة عن شركة سونا طراك .

أنشأة المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط وتحولت هذه الأخيرة إلى شركة عمومية ذات أسهم (شركة مساهمة S P A) وفي 5فيفري 1996 أصبحت تابعة للشركة القابضة العمومية الكيميائية صيدال وفي سنة 2000 أصبحت الشركة مستقلة ذاتيا في التسيير (تسيير شؤونها الداخلية و الخارجية ) غير أنها بقيت تابعة للقطاع العام، وتضم المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط وحدات إنتاجية تساهم بشكل مباشر في تنمية الإقتصاد الوطني وخاصة في مجال الصناعة والزراعة تعتبر اختصاصية في تحويل البلاستيك والمطاط منذ أكثر من 40 سنة والتي أصبحت تابعة لمجمع سون طراك منذ 17أفريل 2011،وهي تتمتع بقدرة إنتاجية في حدود 40 ألف طن سنويا وتشغل أكثر

من 1300 عامل .

**المجالات التي تنشط فيها المؤسسة**

- التوظيب الفلاحي الغذائي (تغليف مرن ومتين )
- الري (شبكات الماء الصالح للشرب والتطهير البناء والصرف الصحي ....الخ)
- المدرسي (غلافات الكراريس ،الكتب أدوات التسطير ....الخ)
- السباكة (أشرطة )
- التسلية
- الصناعات والمنشآت المتنوعة

**الفرع الثاني**:مؤسسة سو اكس بلاست المدية **Soescplast S P A** مكان التربص العلمي

**تعريف بالمؤسسة :**

وحدت البلاستيك والمطاط سو اكس بلاست هي مؤسسة عمومية اقتصادية تم تأسيسها في بداية عام 1980 برأسمال يقدر ب 55000000دج وكانت الانطلاقة بتدشينها من قبل الرئيس الراحل الشادلي بن جديد 1981 وتعتبر فرع من فروع المجمع الوطني للبالاستيك والمطاط وهي ذات أسهم ويقدر رأسمالها الحالي ب347900000دج تقدر مساحتها الاجمالية 47727متر مربع منها 11047متر مربع مغطاة وهي ملكية للمؤسسة وبنيات الإدارية 130متر مربع وورشة انتاج 7813متر مربع وكذلك ورشة التخزين ب1800مترمربع وورشة التخزين2ب430 متر مربع.

تقع هذه الوحدة في بلدية ذراع السمار على بعد 4كلمتر مربع غرب وسط ولاية المدية على الطريق الوطني رقم 18 يتمثل نشاطها الأساسي في تحويل مواد البلاستيكية ،حيث تقدر الطاقة الاجمالية للإنتاج ب3000طن ويكون نظام العمل بها بشكل مستمر 24ساعة بنظام الورديات

**1-المنتجات التي تنتجها وحدة البلاستيك والمطاط**

شريط علب الحليب ثلاثي الطبقات ،شريط التعبئة ثلاثي الطبقات ،شريط فلاحي ثلاثي الطبقات لتغطية المشاتل،شريط فلاحي للتغطية الزراعية ،وشريط الإنفاق ،شريط قابل للتقلص الحراري ،شريط مركب ،الأكياس والأعماد شريط قابل للتمدد،أكياس المهملات أو القمامة وفي مايلي شرح مبسط لهذه المنتجات

- **شريط الحليب ثلاثي الأبعاد**:شريط ثلاثي الطبقات مطبوع أو(مضغوط) يستخدم في تعبئة الحليب الأبقار واللبن والرائب مصنوع من مادة (متعدد الأثلين والكثافة منخفضة ) thylene Besse densite PEBD polye ذو جودة غذائية
- **شريط التعبئة (pe)(poly ethy teme)(متعدد الاثلين)**

شريط (متعدد الأثلين) ثلاثي الطبقات مطبوع أو مضغوط يستخدم في تعبئة المنتجات الغذائية (ملح ،عصير ....الخ )مصنوع من مادة (متعددة الأثلين ذو الكثافة المنخفضة) ( PEBD) ذو جودة غذائية

- **شريط قابل للتقلص الحراري** :شريط من البلاستيك لماع وشفاف يستخدم للتعبئة والتغليف بدون لون ومطبوع لحماية أوجه أو سطح المنتوجات يحمي المنتوجات من النفيا ت الجوية(الحرارة العالية والبرودة العالية) ومن الغبار ومثالي أثناء النقل
- **أشرطة الفلاح**: منها

**شريط التغطية**: شريط تغطية أسود لتعظية الأراضي يستعمل في تغظية الأراضي الزراعية المخصصة لزراعة الخضر والفواكه وقد تم تطوير وابتكار هذا الشريط وذلك لتلبية بعض الحاجيات الخاصة بهذا النوع من الزراعات ويعيق نمو الأعشاب الضارة

**شريط فلاحي للمشاتل والبيوت البلاستيكية**: يستعمل لتغطية المشاتل لمختلف الزراعات كما يعمل على تسريع نمو المزروعات عن طريق تأثيره الحراري

**الأشرطة المركبة**: الأشرطة المركبة المصنوع من (متعدد الأثلين) يستعمل في صنع مختلف الغبوات والحافظات مخصص لتعبئة مختلف المنتوجات (ملح،عجائن البن،)وذو جودة غذائية.

**الأكياس**: تكون شفافة أو داكنة مع أو بدون مقبض أو شعارات بأبعاد وحجوم حسب الطلب هي بمثابة غلاف مرن ومؤكسد

**الأعماد**: الأعماد كن(P E B D)تسمح بتعبئة المنتوجات بمختلف أشكالها وتكون إما مفتوحة أو مغلوقة حسب الطلب

**الشريط القابل للتمدد**: مخصص لتغلف المخزون وأيضا خلال نقل المنتوجات للإستعمال اليدوي أو الآلي

**أكياس المهملات أو( القمامة)**:تكون بأحجام كبيرة وصغيرة ومتوسطة بألوان مختلفة لجمع النفايات المختلفة

2- **مصادر المعدات**:يتم جلب المعدات المستعملة في الإنتاج من الدول التالية: ألمانيا،فرنسا،إيطاليا،إسبانيا، حيث يتم جلب الاثولين ثلاثي الطبقات من ألمانيا

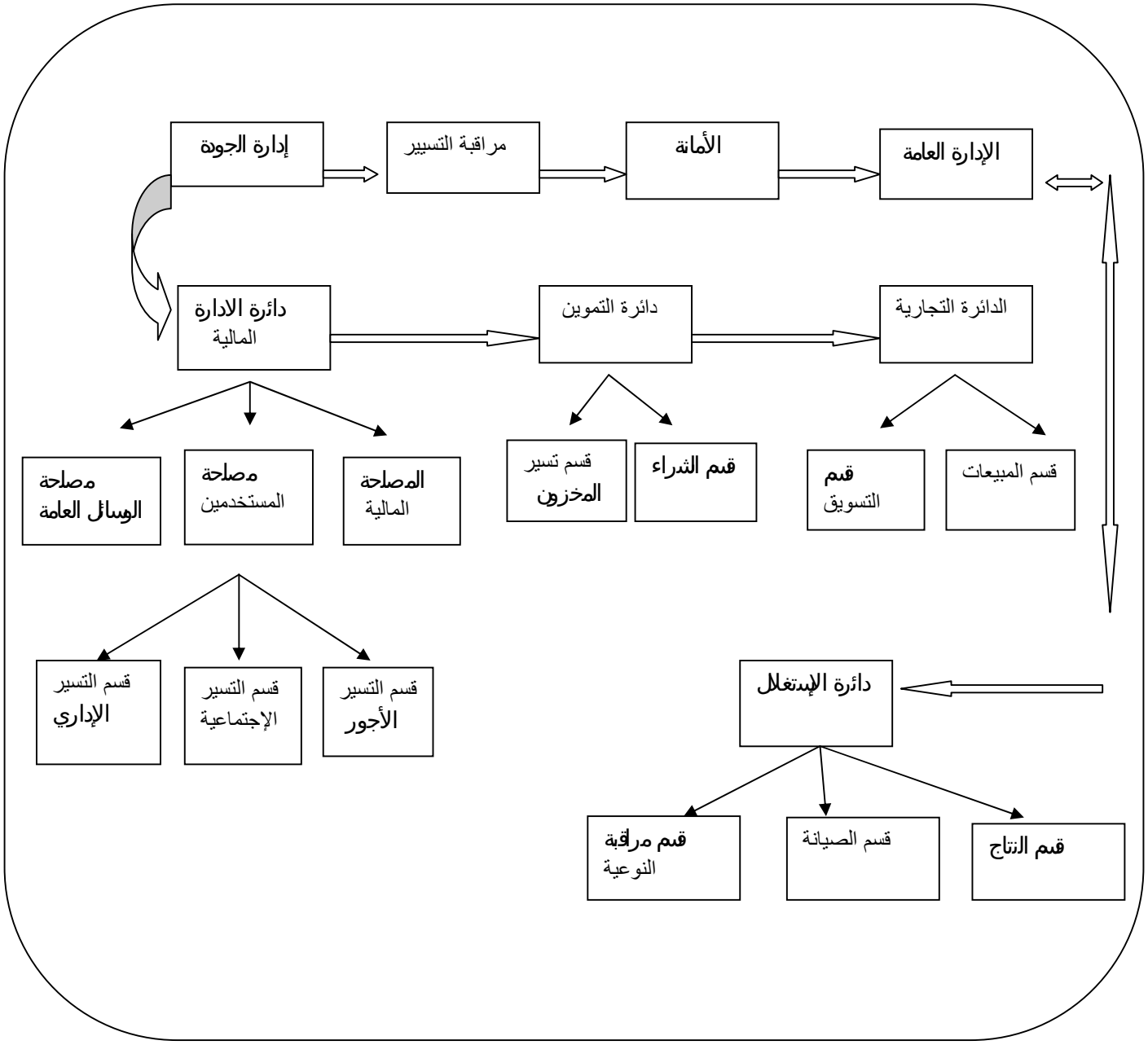
الة الطباعةّ ذات اسطوانة مركزية ب8 ألوان وكذلك ألة للصق كما تمتلك الوحدة ألات الإنتاج التالية

- بثق وشفط الأشرطة وحقن ، طباعة، السباق، قطع و تلفيف،لحام الأكياس،طحن وكشط

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط**

**الفرع الأول : الهيكل التنظيمي**

**الشكل رقم( 4-1 )الهيكل التنظيمي**



**من** خلال الشكل رقم (4-1) يمكن تقديم شرح موجز للهيكل التنظيمي حسب مصالح ومهام كل وظيفة من وظائف مؤسسة البلاستيك والمطاط كما يلي:

1. **الإدارة العامة** : تعتبر الإدارة العامة الهيكل التنظيمي المسير للمؤسسة ولها كافة السلطات والصلاحيات للتصرف في إدارة المؤسسة حيث يقوم المدير العام لتحديد السياسة والإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة وخاصة تلك التي تهدف إلى إنتاج كميات هائلة ذات جودة ونوعية رفيعة، تضم هذه المصلحة 6 عمال تقوم بالمهام التالية

الإشراف على كل الدوائر والأقسام الموجودة بالمؤسسة ،وعلى كل ماتقوم به هذه الدوائر من عمليات

- توقيع كل الوثائق الخاصة بالمؤسسة
- إدارة وتسيير كل الدوائر أقسام المؤسسة

**2- الأمانة** :تقوم هذه المصلحة باستقبال كل الوثائق الخاصة بالمؤسسة وتسجيلها ثم تقديمها إلى المدير العام للإطلاع عليها ،ثم يتم توزيعها على الدوائر حسب مهام كل دائرة ،كما تقوم باستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها إلى المدير العام .

**3- مراقبة التسيير**:تقوم هذه المصلحة بأكبر دور مهم في المؤسسة عندما يكون على عاتقها مسؤولية الرقابة على كل عمال من منتجين إلى رؤساء مصالح لضمان سير الحسن للعملية الإنتاجية وتجنب الانحرافات والأخطاء التي ترفع الإدارة العامة ،ومن مهامها مايلي:

- الإشراف على تنسيق وانجاز المخططات وحصيلة الإنتاج السنوي
- التقارير الشهرية فصلية وسنوية لكل العمليات الخاصة بالمصالح
- الرقابة للمعلومات مقارنة بالمعلومات الأخرى

**4 – إدارة الجودة** :تمنح لهذه الإدارة مسؤولية الرقابة على مستوى المصنع (قسم الإنتاج )تحديد النقائص الموجودة على مستوى كل قسم ،حيث أنها تسطر برنامج توقيت لمراقبة والمعاينة من قبل لجنة تسليم الشهادات

**5– مصلحة الأمن** : تقوم هذه المصلحة بالصهر على توفير الحماية والأمن للأشخاص العاملين في المؤسسة ،وكذلك حماية الممتلكات ويعمل في هذه المصلحة حوالي (16)عامل

**6– دائرة الإدارة والمالية** :تقوم هذه الغدارة مع المصلحة المالية بإعداد سياسة تسيير العمل والحرص على تنفيذها على أكمل وجه ،والبحث على أسلوب لتحفيز الأفراد في المؤسسة على العمل وهي تنقسم إلى :

**المصلحة المالية** :تعمل هذه المصلحة على تسجيل وتقييد كل العمليات المحاسبية والمالية للمؤسسة ،وذلك من خلال تسجيل كل حركات الأموال دخول وخروج كبيع المنتجات وشراء مواد أولية وتجهيزات على التوالي ،وتتركز مهام هذه المصلحة في :

1. استخدام المحاسبة العامة
2. التسيير المحاسبي بالتركيز على الزبائن والموردون
3. التسجيل المحاسبي لكل العمليات التي تقوم بها مع البنك
4. القيام بالتصريحات الجبائية والموازنات
5. إعداد الميزانية

**مصلحة الوسائل العامة** : تهتم هذه المصلحة بقسم التموين وما يحتاج إليه من عتاد مكتبي وأدوات ،أي كل ما يحتاج إليه هذا القسم بصفة عامة ما يتعلق بالإنتاج ،ويعمل في هذه المصلحة حوالي (7)مستخدم

**مصلحة المستخدمين** :تقوم هذه المصلحة بدور أساسي ومهم في المؤسسة حيث يتمثل ضمان السير الحسن للعمال و توفير لهم الجو الملائم لتحسين أداء عملهم ،مما ينتج عنه في الإنتاجية والمردودية ،ويتراوح عدد الأفراد العاملين فيها حوالي (6)عمال وأهم مهامها يتمثل في :

- إعداد مخطط تكوين لغرض تأهيل اليد العاملة
- وضع مخطط علاقات اجتماعية وعلاقات عمل
- العمل على ضمان تكييف الموارد البشرية مع القانون الداخلي للمؤسسة وتضم مصلحة المستخدمين الأقسام التالية

1. **قسم التسيير الأجور**: يقوم هذا القسم بمهمة التكفل بإعداد كشوف الرواتب والاجور الخاصة بالموظفين العاملين في المؤسسة
2. **قسم التسيير الاجتماعية**: ويهدف هذا القسم إلى مهمة التكفل بالضمان الاجتماعية ،العطل المرضية وحوادث العمل.
3. **قسم التسيير الإداري**: يهدف كذلك هذا القسم إلى بمهمة التكفل بمهام التالية :
   - العطل السنوية وبيانات الحضور (الدخول والخروج)
   - مقرر المستخدمين

7– **دائرة التموين**:تتمثل مهمة هذه المصلحة في توفير متطلبات الإنتاج وتسيير المخزون ويشتغل ضمن هذه المصلحة (5) عمال وتتفرع إلى :

1. .**قسم الشراء**:يتم في هذا القسم استلام طلبات التموين بالمواد الأولية وقطاع الغيار بالإضافة إلى التجهيزات والمعدات والاتصال بمختلف الموردين وتزويدها بمختلف المواد الأولية والتجهيزات ذات النوعية الجيدة وبأقل تكلفة ممكنة
2. **قسم تسيير المخزون** :يهدف هذا القسم إلى التكفل بمخزون سواء كان هذا المخزون منتوج النهائي او مخزون المواد الأولية أو مخزون الصيانة

**8– الدائرة التجارية**:تتمثل نشطات هذه الصفحة في البيع والتسويق لمنتجات المؤسسة،ويشتغل في المصلحة التجارية حوالي (4)عمال منهم (2) في قسم المبيعات والباقي في قسم التسويق،وتظم هذه المصلحة القسمين التاليين:

- **قسم التسويق** :يركز هذا القسم اهتمامه على نظام التسويق والترويج والإشهار، كما يقوم بتزويد الإدارة العامة باحتياجات السوق وتحسين المنتوج القديم ، بالإضافة إلى اقتراح منتجات جديدة.
- **قسم المبيعات:** إما هذا القسم فيقوم باستلام طلبات الزبائن واعداد الفواتير الخاصة بالمبيعات، ويضع الميزانية السنوية الخاصة بالمبيعات وتقديرها، اي يقوم بالتركيز على تنفيذ عمليات البيع للمنتجات تامة الصنع.

**9- دائرة الاستغلال**:تقوم هذه المصلحة بالتنسيق بين كل النشاطات والوظائف المتعلق بإنتاج، وكذلك القيام بمراقبة كل من مصلحة الانتاج والصيانة ومراقبة النوعية ، وهي تقوم بالمهام التالية:

- تقوم باعداد مخطط للانتاج
- الحرص على تطبيق الاهداف المسطر كما هي: واحترام المدة اللازمة للانتاج
- الاستعمال الجيد للموارد البشرية

وتضم هذه المصلحة الاقسام التالية :

1. **قسم الإنتاج:** يعتبر هذا القسم من أهم وظائف الموجودة في المؤسسة ، كونه يقوم بالإشراف على الإنتاج ،كما انه يظم معظم العمال ويتراوح حوالي (63) عامل
2. **قسم الصيانة:** يهدف هذا القسم إلى صيانة وإصلاح الخلل و العطب الذي يصيب أية آلة أو معدات مثل تصليح وسائل النقل كالشاحنات مثلا، وتوفير قطع الغيار للآلات المعطلة وتصليحها من اجل الاستمرار في الإنتاج وتحسين المردودية ، ويبلغ عدد العمال في قسم الصيانة (13) عامل.
3. **قسم مراقبة النوعية:** يهدف هذا القسم إلى مراقبة المنتجات التي تقوم المؤسسات بإنتاجها لتحسين الجودة والنوعية لإرضاء زبائنها.

**المطلب الثالث:أهداف وأهمية مؤسسة البلاستيك والمطاط**

**الفرع الأول: أهداف مؤسسة البلاستيك والمطاط**

تسعى وحدة البلاستيك والمطاط إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن توضيحها كما يلي

1. تحقيق أرباح ونتائج إيجابية، أي أن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يحقق جزء من أرباح ليضمن لها زيادة في رأس مالها،بالتالي توسيع نشاطها والصمود أمام المنافسة المحامية وخاصة الاجنية.
2. تحسين وترقية الصناعات والمنتجات الوطنية للبلاستيك والمطاط حتى تستطيع مواجهة المنافسين المحليين والأجنبيين
3. المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال تغطية السوق المحلي بمختلف منتجات البلاستيك والعمل على تخفيض الواردات من نفس هذه المنتجات ،أي التقليل من التبعية الأجنبية.
4. العمل على جلب عدد كبير من الزبائن المستهلكين من أفراد ومؤسسات مثل تعاونيات الفلاحة للبيوت البلاستيكية ،القطاع الصحي كصيدال والمستشفيات ،قطاع الصناعة الغذائية وغيرها من القطاعات الاقتصادية
5. توسيع وتطوير الوحدة الصناعية لقطاع البلاستيك والمطاط ذراع السمار بولاية المدية .

**الفرع الثاني: أهمية المؤسسة**

تبرز أهمية المؤسسة من خلال الدور الذي تلعبه في القطاع الاقتصادي ،حيث تقوم بتزويد السوق المحلي بمختلف المنتجات البلاستيكية مثل أكياس الحليب أنشطة التغليف وأنشطة البيوت البلاستيكية وغيرها من المنتجات في بعض الأحيان يتم تزويد السوق الدولية أيضا بما يحتاج من هذه المنتجات

وتتركز أهميتها بالخصوص في تدعيم الصناعة الوطنية لما تحتله هذه الصناعة من أهمية بالغة في تزويد العديد من القطاعات العادية منها القطاعات الصناعية الغذائية،القطاع ألفلاحي وقطاع الري ، مجمع صيدال والمستشفيات.....الخ

والتقليل من التبعية الأجنبية كما أنها تساهم في امتصاص البطالة من خلال خلق مناصب شغل حيث كان عدد العمال في بداية الانطلاق النشاط (300) عامل لكن هذا العدد بدأ في التناقص بسبب صعوبات التي كانت تواجهها المؤسسة، حيث بلغ عددها (160) عامل ليصل عددهم اليوم (123) عامل مقسمين حسب المصالح والوظائف كما في الجدول التالي

**جدول رقم(03-01 )يوضح عدد العمال**

| المصالح | عدد العمال |
|---|---|
| المديرية العامة | 06 |
| مصلحة المالية | 02 |
| مصلحة الوسائل العامة | 07 |
| مصلحة المستخدمين | 05 |
| المصلحة التجارية | 04 |
| المصلحة التقنية | 04 |
| مصلحة الصيانة | 13 |
| مصلحة الإنتاج | 63 |
| مصلحة التموين | 05 |
| مصلحة الأمن | 16 |
| **مجموع العمال** | 123 |

# الخاتمة العامة

## الخاتمة

إن التحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه أي منظمة هو مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري ،لأنه يعتبر مصدر النجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تتعرض لها ويعود ذلك إلى المحاولات المستمرة للإدارة منذ القرن لتاسع عشر لضمان ولاء والتزام العاملين بتحقيق أهداف المنظمة.

فتحديات العولمة وتزايد المنافسة والسعي نحو الارتقاء إلى أفضل المستويات كلها تفرض ذلك،وبذلك أصبح التمكين الإداري ضرورة لا غنا عنها للمؤسسات سواء كانت حكومية أو في قطاع الأعمال العامة أو الخاصة،كونه مدخل حديث للإدارة يعتمد عليه في تقديم تميز المؤسسات من خلال ما يتيحه للعمال من تحفيز ومشاركة في اتخاذ القرارات وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين الإدارة والعاملين وهذا ما ينعكس على رضاهم الوظيفي.

وهذا ما يبرز العلاقة بين التمكين الإداري ورضا العاملين عن وظائفهم وقد اتضح الروابط بينهم حيث تبين أن التمكين الإداري احد أهم الأساليب الإدارية التي تحقق الرضا الوظيفي وتساهم في تحسين مستوياته لدى العاملين وبالتالي تحقيق ولائهم لمؤسساتهم.

وأخيرا يمكن القول أن تمكين العاملين أصبح عاملا مؤثرا وفعالا في المؤسسة ،وأحد الخصائص المميزة للمؤسسة الديمقراطية والتي تؤمن بان التمكين الإداري هو أحد العوامل الهامة والفاعلة في إيجاد المؤسسة الكفئة والقادرة على تحقيق أهداف العمال بكفاءة وفعالية والوصول إلى فعالية الدور التي تؤديه .

وكنهاية مفتوحة لهذه الدراسة ،تؤكد على أن مواضيع مثل تمكين العاملين ،والرضا الوظيفي هي مواضيع خصبة للدراسة والتحليل بالنسبة للمؤسسات ،لذلك لابد من تعميق اهتمام بالدراسات الميدانية لهذه المواضيع ،والعمل على إيجاد إسقاطات لها على مستوى المؤسسات.

**اختبار الفرضيات :**

1. اعتماد على دراسة الجانب النظري للتمكين الإداري فإن الفرضية الأولى التي تنص على أن "التمكين أسلوب تحفيزي يستخدمه المدير لحث العاملين على بذل مزيد من الجهد والأداء لتحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة "خاطئة.
2. إن الفرضيات التي تنص على "يعتبر الرضا عن العمل ضمانا لاستمرار القوى العاملة للمؤسسة،وبالتالي يساهم في خلق الشعور بالولاء لها" صحيحة وهذا ما تم استنتاجه من دراسة الجانب النظري للرضا الوظيفي.

**نتائج الدراسة:**

لقد توصلنا في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتي فيما يلي:

**النتائج النظرية:**

1) تدعو فلسفة التمكين الإداري إلى تشجيع المدراء على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم حرية التصرف دون تدخل مباشر،وبالتالي هو أسلوب لمنح الثقة للعاملين وكذا تزويدهم بالمهارات والتدريب وذلك من أجل رفع مستوى كفاءاته وتحسين أداءه والقدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يحسن ويوثق العلاقة بين المدير والعاملين ،وهذا يثبت عدم صحت الفرضية الأولى .
2) الرضا الوظيفي يعتبر أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي للأفراد العاملين ،فهو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية ،والعامل يطمح لبلوغ هدف محدد من عمله فإذ تم تحقيق هذا الهدف شعر بالرضا وخلق عنده الانتماء وولاء وبالتالي يقل معدل دوران العمل ،وهذا ما يثبت صحت الفرضية الثانية .

**اقتراحات وتوصيات :**

1) العمل على تشجيع المدراء والعاملين لنقل وممارسة التمكين الإداري وترسيخ قيم الاحترام المتبادل ونشر روح الفريق.
2) منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل وتوفير المناخ التنظيمي يسمح ويشجع على التغيير في أساليب العمل وتطوير إجراءات العمل وتسهيل تنفيذها لرفع مستوى أداء المؤسسة .
3) افتعال أزمات صورية ومطالبة العاملين بحلها من أجل اختبار قدرت الممكنين منهم على التصرف في المواقف الطارئة.
4) نشر ثقافة ومفهوم التمكين الإداري وخلق بيئة عمل تحقق الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين واعتبار الموارد البشرية عناصر ذات أهمية عالية في تحقيق أهداف المؤسسة .
5) ضرورة ممارسة التمكين الإداري من قبل العاملين بكافة أبعاده للعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم
6) العمل على إتباع لامركزية وتفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .
7) إعطاء الأهمية لموضوع الرضا الوظيفي وتوجيه مختلف البحوث على هذا المجال ،وذلك لما يكتسبه هذا الموضوع من أهمية لرفع الإنتاج ،وتحسن الأداء وتحقيق الصحة النفسية .

**آفاق الدراسة :**

يعتبر كل من التمكين الإداري والرضا الوظيفي مهمين جدا في إدارة الأعمال ولكن هذه الدراسة لم تتناول إلا جزء بسيط منهما ،لذا لا تزال هناك العديد من الجوانب التي تحتاج المزيد من الدراسة والتي يمكن أن تؤخذ كمواضيع مستقبلية للبحث فيها ،وتقترح بعضا منها لتكون مكملة لهذا البحث ومن أهمها على المثال لا الحصر مايلي

# قائمة المراجع

**أولا: باللغة العربية**

**القران الكريم**

**1.الكتب**

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

**2**.أحمد صقر عاشور،**السلوك الإنساني في المنظمات**،دار النهضة العربية،ط1،بيروت،لبنان ،1982.

**3**.أحمد ماهر،**السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**،الطبعة الثامنة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية،2002،ص299.

**4**. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر،**التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل**،المجموعة العربية للتدريب والنشر،2014.

**5**. خالد عبد الرحيم مطر الهيثي،**إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي** ،دار وائل للنشر ،عمان ،2003.

**6**. خضير كاضم محمودواخرزن منيرالشيخ،**إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**،دار صفاء،عمان،2010.

**7**.راوية حسن ،**السلوك التنظيمي المعاصر**، لأولى،دارالجامعيةللطباعة والنشر،الإسكندرية،2004.

**8**. سالم تسيير الشرايدة،**الرضا الوظيفي ،أطروحة نظرية وتطبيقات عملية** ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،ط1،2010

سعيد أبو سلطان ،السلوك التنظيمي ،دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية ،2003

**9**. علي عبد الوهاب،**إدارة الموارد البشرية**، منشورات جامعة عين شمس،مصر، 2003.

**10**. عبد الفتاح دويدار ،**أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي** ،دار المعرفة الجامعية ،مصر 2003.

**11**. عماد المهيرات،**أثر التمكين على فاعلية المنظمة**،دار جليس الزمان،الطبعة الأولى،الأردن،2010.

**12**.عبد الرزاق هاشم ،القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الطابعة العربية ،عمان الأردن ،2010.

**13**.عليان ربحي مصطفى ،**إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعليم** ،الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،2002.

**14**.عطية حسن أفندي،**تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر**،المنظمة العر بية للتنمية الإدارية،القاهرة،20032003.

**15**.**قيادة الأفراد من خلال الطبيعة** ، ترجمة سامر نصري ،الرياض،2006بية للتنمية الإدارية،القاهرة،2003

**16**.القريوتي ،محمد قاسم ،**السلوك التنظيمي** ،**دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية** ،دار المستقبل للنشر والتوزيع ،الأردن ،1989

**17**. محمد قاسم القريوتي،**نظرية المنظمة و التنظيم** ،الطبعة الثالثة،دار وائل،عمان، 2008

**18**. محمد الصيرفي ،**السلوك الإداري علاقات الإنسانية** ،دار وفاء الدنيا للنشر والتوزيع الاسكندرية ،ط،2002

**19**.محمد متحت أبو النصر ،**الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوصفي** ،المجموعة العربية للتدريب للنشر ،مصر ط،2014

**20**. متحت أبو النصر ،**تنمية المهارات لبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة** ،إتراك للنشر والتوزيع ،ط1،مصر ،2015

**21**. محمود الحسين الوادي،**التمكين الإداري في العصر الحديث** ، دار الحامد ، عمان ، 2012

**22**.محمد شحاته ربيع ،**علم النفس الصناعي والمهني** ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،ط،2010.

**23**.ناصر محمد العديلي،**السلوك الإنساني التنظيمي**،الطبعةالأولى،دار النشر للنشر والتوزيع،القاهرة،1995ص192.

**24**.نور الدين حاروش،**إدارة الموارد البشرية**،دار الأمة،الجزائر،2011

**25**. وندل فرانش سيسيل بيل،**تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة**, معهد الإدارة العامة،2000

**26**. يحي سليم ملحم،**التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،2006

**الرسائل والأطروحات العلمية :**

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

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

**3**.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

**4**.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

**5**.ماري ثابت ماركو،**أثر تمكين العاملين على الإنتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للمساحة**،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير، غير منشورة، جامعة عين شمس،مصر،2008،

**6**.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

**7**.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

**8**.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.

**9**.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.

**10**.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.

**11**.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.

**12**.سامية زويش ،محددات الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين في المؤسسة ،مذكرة ماستر فرع علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال ،جامعة البويرة ،2013.

**13**.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.

**14**.يونسي مختار،الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،تخصص تنظيم العمل ،جامعة بسكرة 2015/2014.

**المجلات والدوريات العلمية:**

**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،

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

**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**.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

**5**.علي عبد الوهاب،**إدارة الموارد البشرية**، منشورات جامعة عين شمس،مصر، 2003

**6**.محمد عباس رافش ،شهاب الدين حمد والربيعي ،تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات ،بحث تطبيقي في هيأة النزاهة مكاتب تحقيقات الفرات الأوسط ،مجلة إدارة والاقتصاد والدراسات الاقتصادية 2015. 181-15

**7**.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.

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

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

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

**11**. 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،العدد2013،30،ص105.

**12**.إسماعيل المصلح،**مدارس الفكر الإدارية و إنعكاساتها التربوية،دراسة تحليلية نقدية**،حولية كلية التربية،جامعة قطر العدد10

**13**.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.

## الملتقيات والمؤتمرات

**1**. 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.

**2**. 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.

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

**4**.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.

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

**6**. 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.

**المواقع الالكترونية :**

أحمد الكردي ،العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز والرضا الوظيفي ،منشور 24

http/www.hiediscussion.com أكتوبر 2010 ص5 على

**ثانيا:اللغة الأجنبية**

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

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

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

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

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

**6**.Luc Boyer et Noel Equilbey ,Organisation,Theorios et application,edition d organisation,paris2000,,p81

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

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

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

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

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