جامعة يحي فارس . المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة الأعمال

من اعداد الطالبتين:

أحلام حاكم

كريمة مكيوي

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور محمد بولصنام

لجنة المناقشة:

الدكتور	محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
الدكتور محمد بولصنام	محاضر أ	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
الدكتورة	محاضر أ	جامعة المدية	ممتحنة

السنة الجامعية: 2022/2021

جامعة يحي فارس . المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة الأعمال

من اعداد الطالبتين:

أحلام حاكم

كريمة مكيوي

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور محمد بولصنام

لجنة المناقشة:

الدكتور.....	محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
الدكتور محمد بولصنام	محاضر أ	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
الدكتورة	محاضر أ	جامعة المدية	ممتحنة

السنة الجامعية: 2022/2021

الشكر والعرفان:

الحمد لله والشكر له وحده على ما وهب من النعم... وأمدني بالصحة والعافية... ويسر لي من السبل... وفتح علي بالعلم والمعرفة...

وأفضل الصلاة على خير الأنام محمد صلى الله عليه وسلم...

إن الحمد والشكر لله على نعمه وتوفيقه لي في انجاز هذا العمل...

أتقدم بخالصي الشكر والتقدير لأستاذي المحترم (محمد بولصنام) الذي كان نعم المشرف...

نشكره على صبره معنا ومرافقته لنا لإنجاز مذكرتنا... والذي لم يبخل علينا بتقديم النصائح والتوجيهات القيمة... أدامه الله ذخرا ينير دروب الطلبة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لجميع موظفي وعمال مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات فرع المدية على حسن تعاونهم معنا طيلة القيام بالدراسة الميدانية بمؤسستهم.

كما نشكر كل من دعمنا وساندنا ولو بكلمة طيبة...

إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد...

إهداء

من أي أبواب الثناء سأدخل وبأي أبيات القصد أعبر...إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي أن توفي حقهما والدايا الكريمين...

أهدي ثمرة عملي وتعبي إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها... إلى التي سهرت وتعبت... إلى التي من كان دعاؤها سر نجاحي... وحنانها بلسم جراحي... إلى أمي الغالية أدامك الله نعمة في حياتي.

إلى من كان سندا لي في الحياة... إلى من علمني الارادة والثبات... إلى من سعى وتعب لأنعم بالراحة... إلى من دفعني إلى طريق النجاح... أدامك الله لي وحفظك.

أهديه أيضا إلى شموعي المضيئة... إلى الذين ازدادت الحياة بهم... وتذللت الصعاب بعونهم... إلى إخوتي وأخواتي.

إلى من لا يتزين المنزل إلا بضحكاتهم ولعبهم أبناء إخوتي الأعزاء كل باسمه خاصة الكتكوتة (مليسا)...

دون أن أنسى سندي وفرحتي في الحياة... زوجي وقرة عيني (حمزة) حفظه الله لي الذي وقف بجانبي وتحمل معي عبئ التعب وقاسمني أحلامي وخطوات حياتي.

إلى أصدقاء الدراسة التي تشاركنا الحلوة والمرة والتعب (سهيلة، صبرينة، هاجر، حنان، وصال، فريال).

إلى من أخذت بيدي ورسمت الأمل في كل خطوة مشيناها سويا ونحن نشق الطريق سويا نحو النجاح... أختي وصديقتي (أحلام).

إلى كل من ساندي ووقف معي من قريب أو بعيد.

مكيوي كريمة.

إهداء

إلى أصحاب السيرة المعطرة والفكر المستنير والذي لهم الفضل في بلوغي التعليم العالي والديا حفظهما الله لي...

أهدي ثمرة جهدي وتعبي إلى من غمرتني بحنانها ودفئها...إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها ...أمي الغالية على قلبي...

إلى من أحمل اسمه بإفتخار... مثلي الأعلى أبي الغالي على قلبي... إلى من علمني العطاء دون انتظار... إلى الذي تعب وسهر لأجلي ... حفظه الله لي وأطال بعمره.

إلى إخوتي الأعزاء حفظهم الله ورعاهم (بلال، محمد، صارة)... وزوج أختي الغالية...

إلى رفيق دربي ومن وقف بجانبي وساندني عبئ الدراسة زوجي (محمد) حفظه الله...

إلى أصدقاء الدراسة التي كنا معا في الحلو والمر حفظهم الله ورعاهم...

إلى صديقتي وأختي التي شاركتني هذا العمل...

إلى كل عزيز على قلبي...

إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد...

حاكم أحلام.

مستخلص:

التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مفهوم التمكين الإداري لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، وما مدى أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في هذه المؤسسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا مجموعة من الأسئلة مرتبطة بأبعاد التمكين الإداري وأسئلة مرتبطة بالرضا الوظيفي لانشاء إستبانة وتوزيعها على عينة من عمال المؤسسة والإجابة عليها من أجل الحصول على بيانات وتحليلها بالاعتماد على برنامج SPSS.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

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

Résumé *:*

Autonomisation Administrative et Son Impact sur La Satisfaction Au Travail

Etude de cas d'Algérie Télécom

Cette étude visait à identifier dans quelle mesure le concept de responsabilisation administrative est appliqué à Algérie Télécom, filiale de Médéa, et l'étendue de son impact sur la satisfaction au travailleurs de cette institution.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, nous avons adopté un ensemble de questions liées aux dimensions de l'autonomisation administrative et des questions liées à la satisfaction au travail pour créer un questionnaire et le distribuer à un échantillon de travailleurs de l'institution et y répondre afin d'obtenir des données et l'analyser en se basant sur le programme SPSS.

Cette étude a trouvé une relation statistiquement significative entre les dimensions de l'autonomisation administrative et la satisfaction au travail chez Algérie Télécom à Médéa.

Mots-clés : Responsabilisation Administrative, Satisfaction au Travail, Délégation de Pouvoir, Participation.

الفهارس

قائمة المحتويات:

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	
الإهداء	
ملخص	
قائمة المحتويات	I
قائمة الجداول	IV
قائمة الأشكال	V
مقدمة	**أ–د**
الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري	**01**
تمهيد	**02**
المبحث الأول : ماهية التمكين الإداري	**03**
المطلب الأول : نشأة ومفهوم التمكين الإداري	**03**
المطلب الثاني : أهداف وأهمية التمكين الإداري	**09**
المطلب الثالث : خصائص التمكين الإداري	**11**
المطلب الرابع : التمكين وبعض المفاهيم الإدارية	**13**
المبحث الثاني : أساسيات التمكين الإداري	**16**
المطلب الأول : أبعاد التمكين الإداري	**16**
المطلب الثاني : مستويات التمكين الإداري	**19**
المطلب الثالث : نماذج التمكين الإداري	**23**

المطلب الرابع : أنواع وعناصر التمكين الإداري	**33**
المبحث الثالث : تطبيق مفهوم التمكين الإداري	**38**
المطلب الأول : أساليب التمكين الإداري	**38**
المطلب الثاني : خطوات التمكين الإداري	**39**
المطلب الثالث : نتائج التمكين الإداري	**41**
المطلب الرابع : معيقات التمكين الإداري	**44**
خلاصة	**46**
الفصل الثاني : الإطار النظري للرضا الوظيفي	**47**
تمهيد	**48**
المبحث االأول : ماهية الرضا الوظيفي	**49**
المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي	**49**
المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي	**52**
المطلب الثالث : خصائص الرضا الوظيفي	**54**
المبحث الثاني : أساسيات الرضا الوظيفي	**56**
المطلب الأول : نظريات الرضا الوظيفي	**56**
المطلب الثاني : محددات الرضا الوظيفي	**63**
المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ومظاهره	**65**
المطلب الرابع : أبعاد الرضا الوظيفي وارشادات لتحسينه	**72**
المبحث الثالث : أنواع، أسباب،طرق قياس الرضا الوظيفي وأثاره	**75**

المطلب الأول : أنواع الرضا الوظيفي	**75**
المطلب الثاني : أسباب الرضا الوظيفي	**76**
المطلب الثالث : طرق قياس الرضا الوظيفي	**78**
المطلب الرابع : أثار الرضا الوظيفي	**83**
خلاصة	**85**
الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية	**86**
تمهيد	**87**
المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة (اتصالات الجزائر فرع المدية)	**88**
المطلب الأول : نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	**88**
المطلب الثاني : المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية	**89**
المطلب الثالث: أنشطة، أهداف وخدمات المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية	**93**
المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية	**97**
المطلب الأول : منهج ومجتمع وعينة الدراسة	**97**
المطلب الثاني : أدوات الدراسة	**97**
المطلب الثالث : اختبار التوزيع الطبيعي وتقييم صحة وثبات أداة الاستبيان	**98**
المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة	**107**
المطلب الأول : عرض وتحليل البيانات الشخصية	**107**
المطلب الثاني : عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان	**109**
المطلب الثالث : اختبار صحة الفرضيات	**115**

خلاصة	**122**
خاتمة	**124**
قائمة المصادر والمراجع	**129**
قائمة الملاحق	**140**

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1_1	أهم الفروقات بين المشاركة والتمكين	**14**
1_2	نموذج دورة تمكين العاملين في تحسين إدارة الأزمات	**29**
2_1	العوامل الوقائية والدافعية عند (هيرزبرغ)	**59**
2_2	نظرية العدالة	**61**
3_1	اختبار كولمجروف- سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	**99**
3_2	معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير التمكين الإداري مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	**100**
3_3	معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	**103**
3_4	معاملات الارتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان	**104**
3_5	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان	**105**
3_6	نتائج تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة	**107**
3_7	نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الأول من استبيان	**109**

3_8	نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الثاني من الاستبيان	113
3_9	نتائج اختبار صحة الفرضيات	116

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1_1	تسلسل التمكين	21
1_2	نموذج العوامل المؤثرة	25
1_3	نموذج(توماس) وزميله (فلتوس)	27
1_4	نموذج فوجات وميرال	32
1_5	عناصر تمكين العاملين	37
2_1	هرم الحاجات لماسلو	58
1_3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	92

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الاستبيان	140
2	مخرجات SPSS	144

مقدمة عامة

- **توطئة**

لقد أصبحت المؤسسات العالمية توجه اهتمامها نحو الاستثمار في المورد البشري باعتباره المسؤول الأول عن نجاح أو فشل أي مؤسسة، وذلك من خلال تبني مفاهيم إدارية حديثة تساعدها في تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة واكتساب قدرة تنافسية وتحسين ورفع مستوى أداء العاملين لديها.

ومن بين المفاهيم الحديثة المتبناة من طرف المؤسسات العالمية مفهوم التمكين الإداري، الذي يساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات، وينعكس هذا المفهوم في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة والذي يعتبر أحد العناصر التي تمد العامل بالطاقة اللازمة التي تمكنه من أداء عمله وتميزه عن غيره.

كما يعد التمكين الإداري إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على اطلاق الطاقات الكامنة للعاملين كما أنه يساعد على توفير بيئة صحية في المؤسسات من خلال المشاركة بالمعلومات والفهم لسياسة المؤسسة وحرية التعبير عن الرأي واحترام العاملين وتوفير فرص لتقديم أفضل ما لديهم من خبرات وجهود لتحسين الأداء وتحقيق ولاء تنظيمي ورضا وظيفي، إذ يساهم في رفع الروح المعنوية وزيادة شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها والمحافظة على الكفاءات البشرية داخل المؤسسة.

وعليه فإن نجاح العمل أيا كان نوعه يتطلب درجة عالية من ارتياح لهذا العمل ولتحقيق ذلك يتطلب من مدير المؤسسة أن يكون القائد الذي يؤثر في العاملين في المؤسسة ويزيد في الحماس والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وذلك بارتقاء بالعمل إلى المستوى الذي يجعله محققا لأهداف المؤسسة التي يعمل فيها.

- **إشكالية الدراسة:**

مما سبق توصلنا إلى تحديد مشكلة الدراسة وطرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن أن يساهم تبني المؤسسات لمفهوم التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي؟

ولمعالجة هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هي أبعاد التمكين الإداري المطبقة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية؟
- ✓ ما هي أبعاد الرضا الوظيفي المطبقة في مؤسسات اتصالات الجزائر فرع المدية؟
- ✓ هل يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي؟

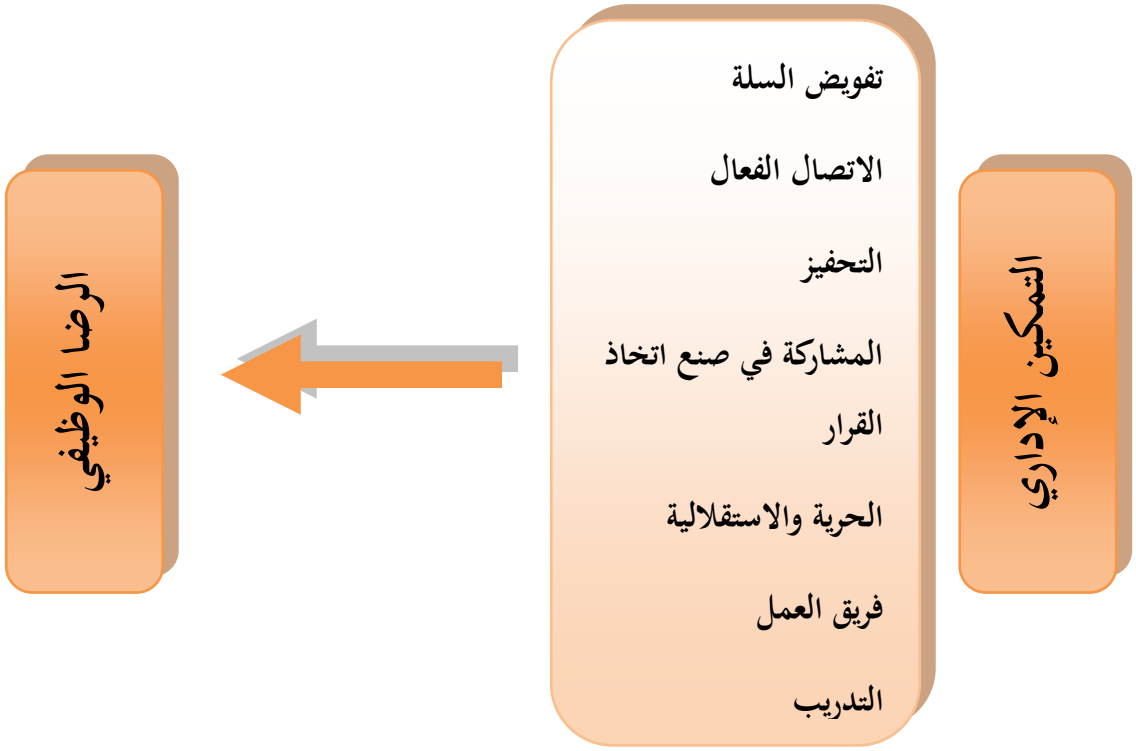
- **فرضيات الدراسة:**

وللإجابة على التساؤلات الفرعية المطروحة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات كانت كالآتي:

- ✓ أبعاد التمكين الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تتمثل في تفويض السلطة، الاتصال الفعال، المشاركة في صنع اتخاذ القرار، التحفيز، الحرية والاستقلالية، فريق العمل، التدريب.
- ✓ أبعاد الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تتمثل في البعد المادي والبعد الاجتماعي والبعد النفسي.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة بين أبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

- **نموذج الدراسة ومتغيرات الدراسة:**

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم وضع مخطط توضيحي يبين متغير البحث المستقل والتابع فالمتغير المستقل هو التمكين الإداري أما التابع فهو الرضا الوظيفي.



المتغير المستقل **المتغير التابع**

- **أسباب اختيار الموضوع:**
  - ✓ ارتباط موضوع البحث بتخصص إدارة الأعمال.
  - ✓ أهمية الموضوع في الآونة الأخيرة.
  - ✓ اعتبار أن المورد البشري من أهم الموارد نظرا لكونه يحدد فرص المؤسسة في البقاء والنجاح مساهمته في تحقيق التميز.
  - ✓ التعرف على مدى تطبيق مفهوم التمكين الإداري لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.
- **أهداف الدراسة:**
  - ✓ التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة.
  - ✓ تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.
  - ✓ التعرف على مستوى تطبيق التمكين الإداري السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.
  - ✓ التعرف على مستوى تطبيق الرضا الوظيفي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

- ✓ تقديم إطار نظري شامل يوضح مفهوم التمكين الإداري وأبعاده ومستوياته وأثره على الرضا الوظيفي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

- **أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوع مهم في إطار تخصص إدراة الأعمال كونها تجمع بين موضوعين مهمين وحديثين وهما التمكين الإداري والرضا الوظيفي، حيث يعتبر التمكين أسلوب حديث متبع من قبل إدارة المؤسسات في التعامل مع العاملين وتحسين كفائتهم وأدائهم.

كما تتمثل أهمية الدراسة في تبيين العلاقة بين العاملين الممكنين والعاملين الغير ممكنين وأدائهم وخبرتهم في تطوير المؤسسات.

كما تكمن أهمية الدراسة في التعرف عللى مستوى تطبيق أبعاد التمكين الإداري السائد في لامؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، وتوضيح مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- **حدود الدراسة:**

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على الدور الذي يؤدسه التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي.

الحدود المكانية: مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

الحدود الزمانية: غطت الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من 2022/03/01 إلى 2022/05/10.

الحدود البشرية: شملت عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

- **منهج الدراسة:**

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك في الجانب النظري، وهي طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع والوصول إلى المعرفة الدقيقة التفصيلية وتحقيق فهم أفضل وأدق، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل البحث، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم استخدام منهج دراسة حالة معتمدين على أداة الاستبيان لمحاولة تفسير الظاهرة المدروسة.

- **صعوبات الدراسة:**

- ✓ عدم توفر معلومات كافية من طرف المؤسسة نظرا لانشغالاتهم الكثيرة؛

- ✓ تحفظ بعض العمال أثناء الإجابة على بعض الأسئلة أو عدم الإجابة؛
- ✓ استغراق وقت طويل للإجابة على الاستبيان؛
- ✓ كانت لدينا صعوبة بسبب وجود اختلاف في المصطلحات المستخدة للتمكين.

- **الدراسات السابقة:**

1. دراسة (فراح عيدة، عامر نجاة) بعنوان التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة يحي فارس بالمدية، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي في جامعة يحي فارس بالمدية، والتعرف على مفهوم كل من التمكين الإداري والرضا الوظيفي ومعرفة طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين هذين المفهومين.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة تمثلت في أن التمكين الإداري فلسفة إدارية تدعو إلى تشجيع المدراء على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات بمنح الثقة للعاملين وكذا تزويدهم بالمهارات والتدريب وذلك من أجل رفع مستوى وكفاءة وتحسين أدائهم،كما توصلت إلى أن الرضا الوظيفي هو أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي للأفراد العاملين فهو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ايجابية ذات قيم ايجابية.

2. دراسة (كرمية توفيق) بعنوان تمكين العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، البويرة، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التحديد الدقيق لمفهوم التمكين في المؤسسة واظهار آثاره على العامل والمؤسسة، كما تهدف كذلك إلى الاشارة إلى الصياغات الملائمة للتمكين وياضاح الأسس والمبادئ التي يجب الاعتماد عليها من طرف المديرين لفهم الشروط المناسبة وتهيئتها لتمكين العامل من خلال استراتيجية بعيدة المدى.

توصلت هذه الدراسة إلى أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمات تزيد وتنمي تحقيق أهداف المؤسسة.

3. دراسة (كحلية لامية) بعنوان التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2017.

هدفت هذه الدراسة الى التحقق من أن مزيدا من التمكين الإداري يحقق مزيدا من الرضا الوظيفي لدى مؤسسة سونلغاز.

توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة نشر ثقافة ومفهوم التمكين وخلق بيئة عمل تحقق الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين واعتبار الموارد البشرية عناصر ذات أهمية عالية في تحقيق أهداف المؤسسة، وأن يكون موضوع الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام وأولويات المؤسسات.

4. دراسة (حسن أحمد الطعاني) بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي وبالتالي افادة مديري المدارس ودعوتهم لاستخدام الأساليب الإدارية الحديثة للرقي بالمؤسسة التربوية التي يقودونها.

توصلت هذه الدراسة إلى أن للتمكين الإداري أهمية ودور في زيادة الشعور بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس إذ أنه بممارسة جوانب التمكين الإداري من خلال منح مزيدا من الصلاحيات في إطار تدعيم الإدارة الذاتية للمدرسة من خلال المشاركة في صنع القرار بدلا من المسؤولية الفردية في صنعه من شأنه أن يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لمديري المدارس فيها.

5. دراسة (بوزورين فيروز) بعنوان التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق التمكين الإداري بمؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف، وكذلك التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق الشعور بالقبول والرضا الوظيفي للعاملين لديها.

توصلت هذه الدراسة إلى أنه يتم تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة إذ أنه يتم اعتماد فرق العمل الذاتية، الاتصال، مشاركة المعلومات، تأثير العاملين ومشاركتهم الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة ومن حرية واستقلالية العاملين، كما توصلت إلى أن التمكين الإداري يؤثر ايجابا على الرضا الوظيفي لدى المؤسسة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
• كل البحوث تطرقت إلى التمكين من جانبه النظري (تعريف، أهمية، أبعاد). • كل البحوث تهدف إلى إلقاء الضوء على تأثير أبعاد التمكين كمتغير مستقل على بعض المتغيرات التابعة. • جل الدراسات تطرقت إلى جانبين في البحث جانب نظري وجانب تطبيقي. • هدفها واحد هو التركيز على التمكين الإداري وضرورة تبنيه من قبل المؤسسات. • توصلت جميع الدراسات إلى ان المؤسسات تسعى إلى تبني مفهوم التمكين الإداري.	• المجال الزمني لدراستنا في المجال 2022/2021. • المجال المكاني حيث ان دراستنا تمت بمديرية اتصالات الجزائر بالقطب الحظري بالمدية. • اختلاف حجم العينة المأخوذة في دراستنا عن حجم العينة المأخوذة في بقية الدراسات. • ترتيب العناصر النظرية وتحليلها وقائمة المراجع المأخوذة منها. • مستوى تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

المصدر : من اعداد الطالبتين.

- **هيكل الدراسة:**

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة.

حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للتمكين الإداري وتقسيمه إلى ثلاثة مباحث تشمل ماهية التمكين الإداري وأهم أساسياته وكيفية تطبيقه في المؤسسات.

أما الفصل الثاني تطرقنا إلى الإطار النظري للرضا الوظيفي حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تشمل ماهية الرضا الوظيفي وأهم أساسياته، وكل من أنواعه وأسبابه وطرق قياسيه وأهم آثاره.

أما بالنسبة للفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، حيث يشمل تعريف المؤسسة وكل الجوانب النظرية المتعلقة بها، بالاضافة إلى استخدام أداة الاستبيان من أجل معرفة أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتمكين الإداري

تمهيد

في ظل تطور الإداري الحديث وشدة المنافسة العالمية أصبحت المؤسسات الناجحة تسعى إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة والاستغناء عن المفاهيم التقليدية من أجل التماشي مع هذا التطور ومن بين هذه المفاهيم مفهوم التمكين الإداري بإعتباره استراتيجية فعالة تهدف إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية من خلال العديد من الممارسات، حيث دفع هذا المفهوم بالمؤسسات إلى اتخاذ خطوات ضرورية لدمج التفكير والعمل وبالتالي تحرير خطوات طاقات الإبداع والتجديد لدى العاملين من أجل الإرتقاء بهم إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق من خلال إشراكهم في عملية صنع القرارات بشكل أوسع مما كان يفعلونه من قبل توجها للوصول إلى تحقيق أداء مميز وبالتالي أحداث أكثر فعالية.

وعليه يتم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث :

- ✓ **المبحث الأول**: ماهية التمكين الإداري
- ✓ **المبحث الثاني**: أساسيات التمكين الإداري
- ✓ **المبحث الثالث**: خطوات، أثار التمكين الإداري ومعيقاته

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري

في الوقت الراهن أصبح من السهل على العاملين الحصول على المعلومات والبيانات داخل المؤسسة التي تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع إلى المستويات الأعلى وحرية التصرف أثناء معالجة المشاكل التي تواجههم أثناء عملهم وهذا يساهم في رفع معنوياتهم وشعورهم بتقدير المؤسسة لهم وثقتها بهم وهذا نتيجة تطبيق مفهوم التمكين الإداري الذي سوف نتطرق إليه لاحقا.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التمكين الإداري

أولا: نشأة التمكين

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبولر في أدبيات الإدارة وفي ممارسات بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ إنما ظهر نتيجة تراكمه وتطوره عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العاملين) وخارج المؤسسة (الزبائن).[1]

وفيما يلي أهم التطورات التي شهدها مفهوم التمكين في مختلف المدارس والنظريات الإدارية :

1. **النظريات التقليدية (الأساليب الكلاسيكية في الإدارة)**

تنقسم الأساليب الكلاسيكية في الإدارة إلى ثلاثة أقسام:

أ. **نظرية الإدارة العلمية:** بالنسبة لنظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور" الذي سمي بأب الإدارة العلمية، فنلاحظ مبادئ التي نادى بها تايلور محاولة منه لوضع أسس ومبادئ علمية مدروسة ومحددة لتعظيم إنتاجية العاملين، لقد كانت تلك المبادئ بمثابة رد فعل من قبل الإدارة العلمية تجاه حالة عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس أثناء قيامهم بالعمل، فكل يعمل على هواه وكيف ما اتفق مما يؤدي إلى تذبذب في الإنتاج وعادة هذا التذبذب قد يفقد الإدارة قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الإنتاج المستقبلي، فإقترح (فريدريك تاليور) منهجه المشهور "الطريقة

[1] محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 28.

المثلى" في العمل، تلك الطريقة التي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل وتحديد الخطوات الضرورية والابقاء عليها، وتحديد الخطوات الغير ضرورية وإلغائها فتبقى الطريقة المثلى في تأدية أي عمل يقوم به العامل، أما التمكين ونظريات الإدارة العلمية (لفريدريك تايلور) فهما على طرفي النقيض ولم يكن أصلاً مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت، وما ورثه (فريدريك تايلور) من الثورة الصناعية من (آدم سميث) يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين[1].

ب. النظرية الإدارية : النظرية الثانية في الأساليب الكلاسيكية هي النظرية الإدارية التي جاء بها (هنري فايول) عام 1916، والمتفحص بعمق لهذه النظريات التقليدية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل ولكن لا يجد مجالا فيها لمنح العامل لأي دور في المشاركة وإبداء الرأي وحريات التصرف[2].

ت. النظرية البيروقراطية : ولدت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني (ماكس ويبر) وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية والغير حكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر ورأى بأن الحل هو ما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات والتركيز على جانب من جوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى[3].

2. النظريات السلوكية (الأساليب السلوكية في الإدارة)

هنا بدأت نظريات أخرى تنحو منحنى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية ليس فقط من قبيل الجوانب المادية وإنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير العامل واحترامه، وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر وفي العهد القريب، وما يمكن

[1] محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 30.
[2] المرجع نفسه، ص 31.
[3] المرجع نفسه، ص 32.

مراعاته هنا أن التمكين بشكله المعروف حاليا في أدبيات الإدارة هنا نتاج تراكمي وتطوري لما تمضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت[1].

3. النظريات الإدارية الحديثة

تضم هذه النظريات ما يلي[2]:

أ. **نظرية النظم**: هذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين في المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى نظرة كلية شمولية والأهداف المشتركة، فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفة محددة أصبح الاهتمام نحوالأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتفاوتة ومنسجمة مع بعضها البعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل والمؤهل والقادر على المساهمة الفعالة.

ب. **مؤسسة التعلم**: هي تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون بين أعضائها ومؤسسة التعلم، كما يؤكد (بيترسينج) ترتكز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة وقيمها التي ترتكز على العناصر التالية: المعلومات وأهميتها في التعلم، روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي، التمكين وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة، المشاركة التي هي جوهر عملية التعلم والتعليم، القيادة التي تحمل الرؤية عن مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار.

ما نلاحظه من خلال النظريات المذكورة أنها كانت تهتم بإنتاجية المؤسسات وكيفية تعظيمها وذلك من خلال اقتراحها لطرق تستطيع من خلالها توجيه العاملين نحو العمل في الوصول لنتائج أفضل إذ أن في بداية هذه النظريات كانت تعتمد على وضع خطوات وأنظمة وتشريعات يسير على نحوها العاملين دون أي تدخلات أو اعتراض أي لا وجود لمبدأ التمكين، ولكن مع تطور الفكر الإداري الحديث أصبحت تتجه نحو توجيه العاملين اتجاه مرحلة نجديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق وبالتالي نحو

[1] أبوبكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة سطيف، 2013، ص 10.

[2] يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة2 ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص_ص 25_27.

تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا في المؤسسة.

ثانيا: مفهوم التمكين الإداري

دخل مفهوم التمكين الذي أصبح واضحا في الفكر الإنساني المعاصر إلى ميدان العمل الإداري، حيث أصبح من أهم أهداف ومؤشرات اليوم لما فيه من أبعاد وممارسات تحفز العمال وتدفعهم للانغماس أكثر في العمل.

وعليه يمكن تعريف التمكين لغة، ومن ثم اصطلاحا لمحاولة تحديد مفهوم شامل له كما سيأتي:

أ. التمكين لغة:

التمكين في اللغة حسب ما ورد في "معجم لسان العرب" يعني القدرة، أما في معجم "الوسيط" فإن (مكن) له شيء أي جعل عليه سلطانا و (أمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطانا وقدره وسهل ويسر عليه، وفي معجم "محيط محيط" جاء الفعل (مكن) الشيء أي قواه ليتمكن من الأمر، أي قوى ومتن ورسخ، استمكن من الأمر أي قدر واستطاع عليه[1].

كما أشار البعض إلى معنى التمكين يشير إلى الثبات والرسوخ[2].

ب. التمكين اصطلاحا:

تعددت التعاريف التي تكلمت عن مفهوم التمكين نذكر منها:

عرف (مورال ومرديث) عام 2000 التمكين بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بالمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي[3].

أشار (إنران سيفياكات) إلى التمكين بأنه العملية التي تساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تاثير عليهم وعلى العمل، كما حدد مسؤولية

[1] رامي جمال أندرآوس، الإدارة بالثقة والتمكين (مدخل لتطوير المؤسسات)، الطبعة 1، الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 47.

[2] حذيفة تقي الدين الخطيب، التمكين أسسه وأساليبه، دراسة بلاغية تطبيقية، دون ذكر الطبعة، دار الكتب الوطنية، الامارات العربية المتحدة، 2009، ص 13.

[3] K.L.Murrell and M.Meredith, Empowering Employee, NewYork : MCGraw-Hill, 2000, P 110.

العاملين في وضع أيديهم في الإنتاج أو النشاطات الخدمية ومنح هؤلاء العاملين صلاحية اتخاذ القرار والأفعال دون موافقات مسبقة[1].

عرفه (بوتر فيلدا) بأنه تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لهم ملكية الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف من خلال ممارسة المهام، وكذلك مساهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات التي تتعلق باعمالهم[2].

يعرف التمكين على أنه زيادة الاهتمام أكثر بالعاملين من خلال توسيع صلاحيتهم واثراء كميات المعلومات المقدمة لهم، وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ القرارات ومواجهة مشكلات العمل[3].

عرف الباحثان (بغاون وهاف) التمكين على أنه استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى العمال، وإشراكهم في عمليات بناء المؤسسة باعتبار أن نجاح المؤسسة يعتمد على تناغم حاجات العمال مع رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة[4].

أما الباحث (كانوني) فيرى أن التمكين هومشاركة الإدارة للعاملين وتفويضهم ومنحهم القوة لاتخاذ القرارات واستثمار الفرص[5].

التمكين هو الدرجة التي يقوم من خلالها القائد باشراك العاملين في السلطة واتخاذ القرارات وتزويدهم بالمهارات التي تأهلهم للإستقلالية[6].

كما يمكن تعريفه على أنه فلسفة يقصد بها اعطاء العاملين السلطة والأدوات والمعلومات التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم بقدر كبير من الإستقلالية وثقة بالنفس الضروريان للقيام بأعمالهم بكفاءة[7].

---

[1] زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات (عمال آلفية ثالثة)، الطبعة العربية 2009، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص 27.

[2] علي صلاعين، أثر التمكين الإداري في التمييز التنظيمي، مجلة دراسات في العلوم الإدارية الجامعية الأردنية، المجلد 37، العدد1، الأردن، 2010، ص 64.

[3] فراح شعبان، شيخ سعيدة، تمكين العاملين مدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد 4، 2015، ص 93.

[4] Brown DR.Hanery D.An External Approach To Organizational Development.U.S.A, Prentice Hall, 2006, P 241.

[5] Kanooni Armom, The Employee Empowerment In Information Technology Department Boston: Copello University, 2005, P 05.

[6] أمجد دراركة، التمكين الإداري وعلاقته بالتمييز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 31، العدد 8، أردن، 2017، ص 127.

[7] كمال محمد المغربي، إدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الواحد والعشرين، الطبعة 2، دار الفكر، عمان 2015، ص 82.

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

كما أنه عملية يتم من خلالها تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز شعور الضعف والعمل على ازالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسميه التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية[2].

التمكين هو منح الصلاحيات والسلطات التي تقود إلى المشاركة في اتخاذ القرارات من أعلى الهرم التنظيمي إلى قاعدة الممارسة الفعلية[3].

التمكين للمرؤوسين يعني تشجيعهم لينهمكوا في العمل أكثر ويشاركوا في اتخاذ قرارات ونشاطات تؤثر على ادائهم للوظيفة[4].

كما يمكن تعريفه على أنه منح العاملين المسؤولية عن نشاطات تقديم الخدمة أو الانتاج والسلطة في اتخاذ القرارات أو الاجراءات بدون موافقة مسبقة[5].

وعرفه (المهيرات) بأنه اعطاء الصلاحيات المختلفة للعاملين والتي يسعون من خلالها لإتخاذ القرارات المختلفة وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال التدريب والثقة[6].

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

التمكين الإداري هو اعطاء صلاحيات وحرية أكبر للأفراد العاملين داخل المؤسسة لممارسة أعمالهم وتأدية مهامهم ونشاطاتهم دون الرجوع للمدراء أو انتظار تعليماتهم أو توجيهاتهم، وتوسيع نقاط السلطة

[1] Schermerhorg.R.Hunt,G&Osborne,R.N.Organizational Behovior.John Willy& SonsInc.NewYork, 1997, P 56.

[2] عادل محمد عبد الله، استراتيجية التمكين المتسلسل، مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صناعة القرارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 20.

[3] عبد الله سعد بن جليغم، واقع تطبيقات البرامج والتقنيات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والاغتراب الوظيفي، دار الكتاب الجامعي، الرياض، 2016، ص 72.

[4] محمد محمود الفاضل، تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 09.

[5] كمال كاظم، طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 20.

[6] فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء (مؤسسات التعليم العامة والخاصة)، الطبعة 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 59.

لديهم لعملية اتخاذ القرارات والمشاركة في حل المشاكل وتنمية مهاراتهم واكتساب معارف وخبرات جديدة تساعدهم على تحسين وتطوير في طرق وأساليب العمل.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التمكين الإداري

يجب على المؤسسة أن تتيح الفرص للعاملين لديها ليثبتوا قدراتهم وجدارتهم بشكل أفضل في تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى الأهمية من تبنيهم لتمكين العاملين.

أولا: أهداف التمكين الإداري

يسعى تمكين الإداري إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها[1]:

- ✓ الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية الغير ضرورية ووظائف العمال.
- ✓ اعطاء العمال مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.
- ✓ الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
- ✓ زيادة اقبال العاملين على التدريب والتعلم ومن ثم الرفع من قدراتهم الابتكارية والإبداعية في تزايد مساهماتهم الفكرية.
- ✓ اطلاق قدرات العمال الإبداعية والخلاقة.
- ✓ توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- ✓ تخفيض عدد المستويات الإداريه في الهياكل التنظيمية.
- ✓ المساهمة في زيادة الانتماء الداخلي للعمال سواء للمهام أو المؤسسة أو فريق العمل وبالتالي الإنتاجية ومضاعفة الأرباح ومن تم تحرك نحو الجودة والتميز.

[1] كحيلة لامية، التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2017، ص 11.

- ✓ تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة قد تصل إلى 15% وتعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن بنسبة قد تصل إلى 05 .%جعل العمال العاملين يؤدون أعمالهم بحرية أكثر وواقعية

ثانيا: أهمية التمكين الإداري

هناك العديد من الفوائد المترتبة على اعتماد استراتيجية تمكين العاملين، ويمكن تلخيصها على مستويين[1]:

أ. **بالنسبة للمؤسسة:** يحقق العاملين العديد من الفوائد للمؤسسوة تتمثل في:

- ✓ يساعد التمكين على تغيير وتنمية المدراء والرؤساء مع تطوير قدراتهم الإبداعية.
- ✓ تحقيق التمكين لمتطلبات الجودة الشاملة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة وتلبية حاجات ومتطلبات العملاء وسرعة الاستجابة مع تخفيض التكلفة.
- ✓ التمكين خطوة مهمة لتحقيق التعلم المنظم (المؤسسة متعلمة).

ب. **بالنسبة للعاملين:** تتمثل هذه الأهمية فيمايلي:

- ✓ التزام العاملين بمهامهم وتعهدهم بالمسؤوليات جديدة.
- ✓ تنمية قدرات العاملين واكسابهم معارف ومهارات جديدة.
- ✓ تنمية روح الإبداع والابتكار لدى العمال.
- ✓ المشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرارات.

ويمكن أن تبرز أهميه التمكين في الحالات التالية[2]:

- ✓ ممارسة لتغيير الوضع القائم لتوسيع القوة في المؤسسة بلجوء الإدارة إلى نقل القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي وتغيير الوضع القائم لتوزيع القوة في المؤسسة.
- ✓ ممارسة لتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار أي تحقيق أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة، ولكن ذلك لا بد أن يعزز قدرة الإدارة على توفير الموارد والوسائل والتدريب اللازم لدعم تلك الممارسات التنظيمية.

[1] أم السعد ناصري، ريمة ديلمي، دور التمكين الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2021، ص 11.

[2] عادل الهادي البغدادي، الإشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص_ص 149_150.

- ✓ ممارسة نطاق السلطة إذ لابد أن يقترن التمكين بدعم العاملين سلطات إضافية تمنحهم الحق في اصدار الأوامر في الحدود المسموح فيها.
- ✓ في ظل المنافسة الحادة والبيئة المتزايدة التعقيد يعتبر التمكين استراتيجية تساعد المؤسسات على التغير باتجاه المستقبل لمواكبة التطورات المستقبلية للمحافظة على الحصة السوقية، والإيفاء بمتطلبات الزبائن والمحافظة عليها.

المطلب الثالث: خصائص التمكين الإداري

تتمثل خصائص التمكين الاداري فيمايلي:[1]

1. التمكين ليس عملية مطلقة، فبعض القرارات تحتاج إلى فرق عمل فعالة وإلى خبراء ومستشارين، إلى تدخل الإدارة العليا، بالإضافة إلى وجود أوقات وظروف قد لا تسمح بالتمكين، خاصة في الأحداث الطارئة أو في المؤسسات الصغيرة.
2. يعتمد التمكين على المجازفة والمخاطرة من قبل الإدارة العليا، إذ يعتبر من سمات القيادة الفعالة وليست الإدارة التقليدية، كما قد تحتاج إلى نظام للإنضباط في استخدام التمكين يعتمد على الحوافز والتشجيع، وأيضا على العقاب والتأذيب لمن يسيء استخدام التمكين.
3. يحتاج التمكين إلى برامج متميزة للتدريب والتعليم، مما يتطلب الاستثمارات اللازمه لإنجاح عملية التمكين.
4. نجاح التمكين أو فشله يكون تحت سيطرة قادة المؤسسة الذين يتوجب عليهم امتلاك الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشجيع ودعم وتحفيز العاملين، وأن تكون هناك اتصالات مستمرة بين المدراء والعاملين.
5. تحتاج عملية التمكين إلى متابعة، تقييم، تنشيط واعادة ترتيب، خاصة على مستوى مديري الإدارة الوسطى الذين تفقدهم عملية التمكين جزء أساسي من سلطاتهم الرقابية على العاملين في المواقع التنفيذ.

[1] كحيلة لامية، مرجع سبق ذكره، ص_ص 9_10.

6. يتضمن التمكين اكتساب القدرة على العمل، التواصل امتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية كما أنه ينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية.
7. لا يتصرف التمكين فقط للعاملين كأفراد، بل أيضا لفرق العمل، حيث يمكن الفريق من المساهمة في صنع القرارات، مما يعني أن في التمكين تهيئة مساحة وافية من حرية التصرف في صنع القرار للعاملين أو فرق العمل تتوافر لهم مقومات التمكين دون الرجوع للمدراء، وتوفير المعلومات اللازمة لصنع القرار، وجعل عمل العامل الممكن ذا معنى وقيمة، وتهيئة فرص تأثير العامل الممكن على مجريات الأمور في نطاق عمله بما يتيح مساحة وافية من المرونة والإبداع لدى العاملين فرادى وضمن فرق العمل الممكنة.

ولقد أشار (كون درون) إلى بعض الخصائص التي تدعم تعزيز التمكين الإداري وهي[1]:

وجود فرق العمل الموجهة ذاتيا؛ مشاركة المسؤولين لكافة العاملين بالمعلومات المتعلقة بالأحداث؛ التركيز على التدريب والتعليم (مهارات العمل، مهارات اتخاذ القرارات، إدارة الصراع)؛ العمل على تطوير مهارات العمل باستمرار، ايجاد معايير لضمان تفعيل وتنفيذ آراء وأفكار أعضاء الفريق والإستفادة منها؛ كما يعامل أعضاء الفريق بالأسلوب الإيجابي ويزودون بالمعلومات عن آرائهم المتميزة، الأمر الذي يرفع معنوياتهم والعمل على تمكين عاملين تدريجيا كأعضاء في فريق واحد يكونون مستعيدين طواعية وليس مدفوعين إلى ذلك.

[1] محمد الحراشة، صلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2،2015، ص_ص 242_244.

المطلب الرابع: التمكين وبعض المفاهيم الإدارية

أولا: التمكين وإدارة الجودة الشاملة

- **مفهوم إدارة الجودة الشاملة:** هي مفهوم يعبر عن منهج شامل ومتكامل لتحسين المرونة والفاعلية والتنافس من خلال عملية التخطيط والتنظيم والفهم والادراك لجميع أنشطة المؤسسة وتحقيق مشاركة جميع العاملين وتخطيط وتنفيذ عمليات التغيير التي تعزز منهج الجودة الشاملة وتزيل العوائق التي تمنع هذا المنهج[1].

علاقة التمكين بإدارة الجودة الشاملة:

الإدارة الفعالة في الجودة الشاملة هي التي تخلق الاهتمام الكبير لدى العاملين في أعمالهم ووظائفهم، بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المؤسسة التي يعملون فيها وهذا ما يسميه البعض "الملكية النفسية"، حيث يشعر العامل بأنه يملك الشركة وبتالي فإن نجاحه من نجاحها وفشله من فشلها، والمقصود بتمكين العامل هو رفع قدراته لاتخاذ القرارات وبدون إرشاد الإدارات، فالهدف الأساسي من التمكين هو توفير الظروف لسماح بكافة العاملين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين، إلاّ أن سياسة التمكين هذه لا تنجح لمجرد أن قررت الإدارة اتباعها فلابد من زيادة طاقات العاملين حتى يستطيعوا القيام بأعمالهم على أكمل وجه. وإن كانت سياسة التمكين تبدأ من الإدارة العليا فلا يتوقع من العاملين أن يبدأو بحل المشاكل وإجراء التحسينات اللازمة من تلقاء أنفسهم فلابد من دعم الإدارة العليا لهم[2].

ثانيا: التمكين وإدارة المشاركة

تبدو المشاركة مفهوما واسعا ومرنا متعدد الأبعاد وذلك لكثرة تداولها أكاديميا وتطبيقيا لذا من الصعب جدا حصرها وتعريفها لكن يمكننا تماشيا مع طبيعة الموضوع أن نتبنى المفهوم المبسط الذي قدمته الدراسة التي تعرف المشاركة على أنها "العملية التي يتم من خلالها السماح للعامل بالتعبير عن وجهة نظره

[1] يوسف أحمد أبو فارة، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العلمي الدولي الخامس، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، 28/27 أفريل، 2005، ص 183.

[2] كرمية توفيق، تمكين العاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 129.

للمدير في القضايا التي تهمه أو القرارات التي يتأثر بها بغض النظر عن مدى أخذ المدير بهذا الرأي عند اتخاذ القرار النهائي".[1]

وعليه لا يمكن بأي حال من الأحوال المقارنة بين التمكين والمشاركة أو استعمالهم كمفهومين مترادفين لهما نفس المعنى والمحتوى لإختلافهما في عدة أبعاد ويمكن توضيح أهم الفروق بين التمكين والمشاركة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-1) : أهم الفروقات بين المشاركة والتمكين

البعد	المشاركة	تمكين العاملين
أسلوب العمل التنظيمي	-الهرمية.	-فرق عمل مستقلة.
طرق المشاركة	-برامج المقترحات.	-الفرق منسقة في تحليله وتحسينها.
أسلوب اتخاذ القرار	-من الأعلى إلى الأسفل.	-صنع القرارات، جهودهم بمثابة مدخلات للقرارات الاستراتيجية.
الإنطباع نحو المرؤوسين	-المقترحات مقبولة. -أداء العمل الفردي.	-الإعتراف بالجهد الجماعي.
تركيز الإدارة	-الإشراف.	-إيجاد بيئة لفريق العمل.

المصدر : عامر نجاة، التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس –المدية- 2020، ص 14.

[1] فراح عيدة، عامر نجاة، التمكين الاداري وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة يحي فارس، المدية، 2020، ص 14.

ثالثا: التمكين والتفويض

استخدم البعض مصطلح تفويض السلطة باعتباره مرادفا للتمكين ولكن في الحقيقة يمكن النظر إلى التفويض جزء من عملية التفويض لمرحلة ابتدائية من مراحله كما يعني تخويل جزء من الصلاحيات للآخرين لتسهيل عمليات التنفيذ للوصول العمليات التنفيذية، فالتمكين هو العملية التي من خلالها يحسن العاملون من أدائهم لأعمالهم عن طريق التعلم والمهارات والتحفيز، بينما التفويض هو إسناد مهام معينة للأشخاص ومحاسبتهم عليها فهو صلاحيات تمنح وتسلب ويكون التفويض ناجحا عندما تكون المهام واضحة المعالم من جهة وعندما يقترن التفويض بالثقة المتبادلة من جهة اخرى[1].

كما يتعلق التفويض بالسلطة دون المسؤولية فالمسؤولية لا تفض إطلاقا[2].

ويمكن تلخيص أهم الفروقات بين التمكين والمشاركة فيما يلي :

- ✓ العمال الممكنون هم المسؤولون على النتيجة النهائية لسير الأعمال وتنفيذها، فإما أن يكفؤ أو يحاسب، في حين أن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض على النتيجة النهائية.
- ✓ التمكين لا نهاية له ويستمر مع بقاء العامل في المؤسسة بينما التفويض حالة مؤقتة تنتهي بإنتهاء المهمة التي أنسب التفويض لها.

رابعا: التمكين والإثراء الوظيفي

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في الأنشطة الوظيفية في جانب الإستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعمالها، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله وإتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته، وبناءا على ذلك فإثراء الوظيفي يُعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه، حيث يشعر العامل بفعالية ذاتيا وقدرته على التأثير على الأحداث وللعمال والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته[3].

[1] فراح عيدة، عامر نجاة، مرجع سبق ذكره، ص_ص 16_17.
[2] خالد بن سليمان رشودي، مقومات التميكن في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيته لتطبيقه، رسالة ماجستير، جامعة نابق للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص 52.
[3] فراح عيدة، عامر نجاة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

المبحث الثاني: أساسيات التمكين الإداري

بإعتبار أن التمكين أسلوب إداري إذ تطبيقه بالشكل الصحيح والمطلوب يساعد على زيادة فعاليته وتحقيق أهدافه وغاياته المرجوة وذلك اعتمادا على مجموعة من المستويات والأبعاد مع الأخذ بعين الإعتبار العديد من المبادئ وفقا نماذج مختلفة.

المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري

يؤهل العاملون لإمتلاك قدرات مستقلة تمكينهم من صنع القرار واتخاذه بما يتناسب مع أهداف المؤسسة وعليه سنتطرق إلى كل بعد كما يلي[1]:

1. **التأثير**: هو العنصر الذي يشير الدرجة التي عندها ينظر إلى السلوك على أنه مميز في صورة تحقيق الغرض من المهمة أو الوظيفة ويحدث تأثيرات مرغوبة في بيئة عمل الوظيفة الخاصة بالفرد.
2. **الكفاءة**: هذا العنصر يشير إلى درجة التي عندها يمكن أن يؤدي العامل أنشطته الوظيفية بمهارة عندما يحاول أن يفعل ذلك.
3. **الأهمية**: يشير هذا العنصر إلى أن المهام التي يؤديها العامل ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، وبعبارة أخرى فإن الأهمية تتضمن الاعتناء الداخلي للعامل بشأن الوظيفة أو المهمة ومنه فإن أهمية العمل لدى الفرد تتأثر بالعوامل التالية: تنوع المهارات التي تحتاجها الوظيفة، اكمال العمل، أهمية الوظيفة، وعلى مستوى مصطلحات علم النفس فإن الأهمية تصورا نوعيا أو نمطا من تركيز الطاقة.
4. **القدرة على الإختيار**: هذا العنصر يتضمن المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية، والتي تتضمن ما إذا كان سلوك الفرد مدركا على أنه محدد ذاتيا لأنه يؤدي إلى مرونة أكبر وقدرة أعلى على ابتكار وإنتظام ذاتي أكبر.

[1] إحسان دهش جلاب، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص_ص 41_43.

وهناك أبعاد مشتركة للتمكين وهي الأبعاد الآتية:[1]

1. **تفويض السلطة:** نعني بها التخلي عن جزء من صلاحيات والمهام إلى المرؤوسين والعمال فيفوض الإداري أحد مرؤوسيه لممارسة بعض المهام التي يشغلها ويكون للمفوض إليه اتخاذ القرار دون اللجوء إلى الرئيس، كما يتاح للعاملين حرية التصرف لاتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق المشاركة الفعلية.

2. **الاتصال الفعال:** يشكل الاتصال القاعدة الأساسية للعلاقات داخل المؤسسة، بحيث يتكفل بنقل وتبادل المعلومات بين مختلف الأفراد ليتمكن من خلالها المسيرون من فهم السلوك الانساني ومن ثم إمكانية توجيهه كما يسمح بتوفير قاعدة معلوماتية لإتخاذ القرارات واتصال الفعال في اتجاهين مما يتيح للعاملين والمرؤوسين إبداء الرأي وتبادل الأفكار والوصول إلى حلول المشتركة فتدقيق المعلومات في اتجاهين يسمح بالحصول على المعلومات المرتدة ويدعم الثقة المتبادلة بين الأفراد والعمل مع بعضهم البعض بفعالية.

3. **التحفيز:** إثارة سلوك العمال وتوجيه نحو تحقيق الأحداث ببذل أقصى ما لديه من مجهودات وقدرات من خلال التحفيز وإثاره دوافع الأفراد نحو زيادة أدائهم عن طريق الحوافز المناسبة التي تتماشى مع انتظاراتهم وتعزيز العلاقة بين التنظيم والعاملين وهذه الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، كلها يجب أن تشترك في نقطة جوهرية وهي القدرة على إثارة دافعية العامل نحو العمل وتحديد ولائه وشعوره بالرضا الوظيفي خاصة إذا تتماشى أهدافه مع أهداف المؤسسة[2].

4. **المشاركة في صنع واتخاذ القرارات:** المشاركة في اتخاذ القرارات تعني تمكين العاملين سلطو اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين فكلما كانت هناك مشاركه فعالة للعاملين في اتخاذ القرار والسماح لهم بأداء أرائهم واقتراحاتهم وعرض البدائل للمديرين كل ما كان هناك التزام من طرفهم[3].

5. **الحرية والاستقلالية:** تشير الاستقلالية إلى إلغاء دور المشرفين والرؤساء في خطوط العمليات ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحة أوسع كإعادة الهيكلة، أما حرية التصرف

[1] عادل الهادي البغدادي، مرجع سبق ذكره، ص_ص 180_182.
[2] ص 130.
[3] إيمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات الكبرى قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصلد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص 22.

فتعتبر العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين لأنها تتضمن منح العاملين قدرة التصرف في النشاطات والمهام الخاصة التي يمارسونها ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية التالية[1] :

- ✓ **وضوح الرؤية:** معرفمعرفة العاملين الكافة لرسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها.
- ✓ **تحديد أطر الاستراتيجية:** يعني ضمان التصرف وفق ما خطط له في رؤية المؤسسة وأهدافها.
- ✓ **نظم الرقابة:** معناها التشخيص النظام الرقابي المناسب لتعميم عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين.

6. **فرق العمل:** يعتمد هذا الأسلوب على تشكيل فرق عمل داخل المؤسسة يعمل على حل المشاكل العمل من خلال التفكير الجماعي والذي يشارك فيه كل العاملين لاقتراح أفكار وحلول للمشكلة بالنظر من زوايا مختلفة ومتعددة مما يولد أكبر عدد من الأفكار والحلول التي تساهم في التعامل مع أي موقف، ويجب أن يتمتعوا بمهارات وقدرات متنوعة ويعملون على تحقيق أهداف مشتركة ويتخذو القرارات التنفيذية بمستوى عالٍ من الثقة[2].

7. **التدريب:** إنه النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص بالحساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المؤسسة وتوجيه سلوكهم اتجاه كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها[3].

وهناك من الباحثين من يجد أن للتمكين بعدين هما[4] :

البعد الأول: البعد الإداري

ويقصد به اعطاء حرية وصلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المؤسسة بمعنى منح العاملين إستقلالية اتخاذ القرارات التي تؤثر على أعمالهم بشكل مباشر، هذه الإستقلالية لا يجب أن تكون فقط مع المستويات الإدارية الدنيا بل هي مطلوبة في كافة المستويات التنظيمية.

[1] باسم عبد الحسين، أثر التمكين في الالتزام التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31،.....، ص 265.
[2] هيفاء طيفور، التمكين الإداري للقيادات أكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظر أنفسهن، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، المجلد 2، العدد 8، 2018، ص 105.
[3] عيسات فاطمة الزهراء، جميل أحمد، التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 1، 2019، ص 43.
[4] رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011، ص 49.

البعد الثاني: البعد المهاري

ويقصد به اكساب العاملين لمهارات العمل الجماعي من خلال تدريبهم على مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة بمعنى منح العاملين ما يحتاجونه من تدريب في مجال العلاقات التبادلية مع الآخرين من أجل ضمان نجاح المشاركة الإدارية وصور تكوين فرق العمل المختلفة وهذا ما ينتج عنه توافق وانسجام وثقة في العمل.

المطلب الثاني: مستويات التمكين الإداري ومبادئه

من أجل أن تصبح بيئة المؤسسة مستعدة ومهيئة للإنطلاق في مشروع التمكين يجب عليها تحديد مستويات ومبادئ تسير ضمنها.

أولا: مستويات التمكين الإداري

حدد (باستور) خمسة مستويات للتمكين يمكن للفريق والادارة تطبيقها وهي[1] :

1. **المستوى الأول:** يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساسا واضحا ولكن في الأغلب يضع المديرين قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.
2. **المستوى الثاني:** في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات، ويضع القرارات معتمدا على الاقتراحات، ويعلم الفريق بها.
3. **المستوى الثالث:** يناقش المدير والفريق الوضع على نحو مفصل، ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ بها أولا ويعلم الفريق بذلك.
4. **المستوى الرابع:** في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات على نحو نهائي وعلى نحو تعاوني بين المدير والفريق.
5. **المستوى الخامس:** يمارس العاملون الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرارات.

[1] عادل سالم معايعة، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص_ص 140_141.

وهناك من قسم مستويات التمكين الى ثلاث مستويات التي تتمثل في ما يلي[1]:

1. **المستوى الادنى**: في هذا المستوى يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة أو أراء حول بعض الجوانب القرارات، وهنا يقدم العاملون الحلول، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

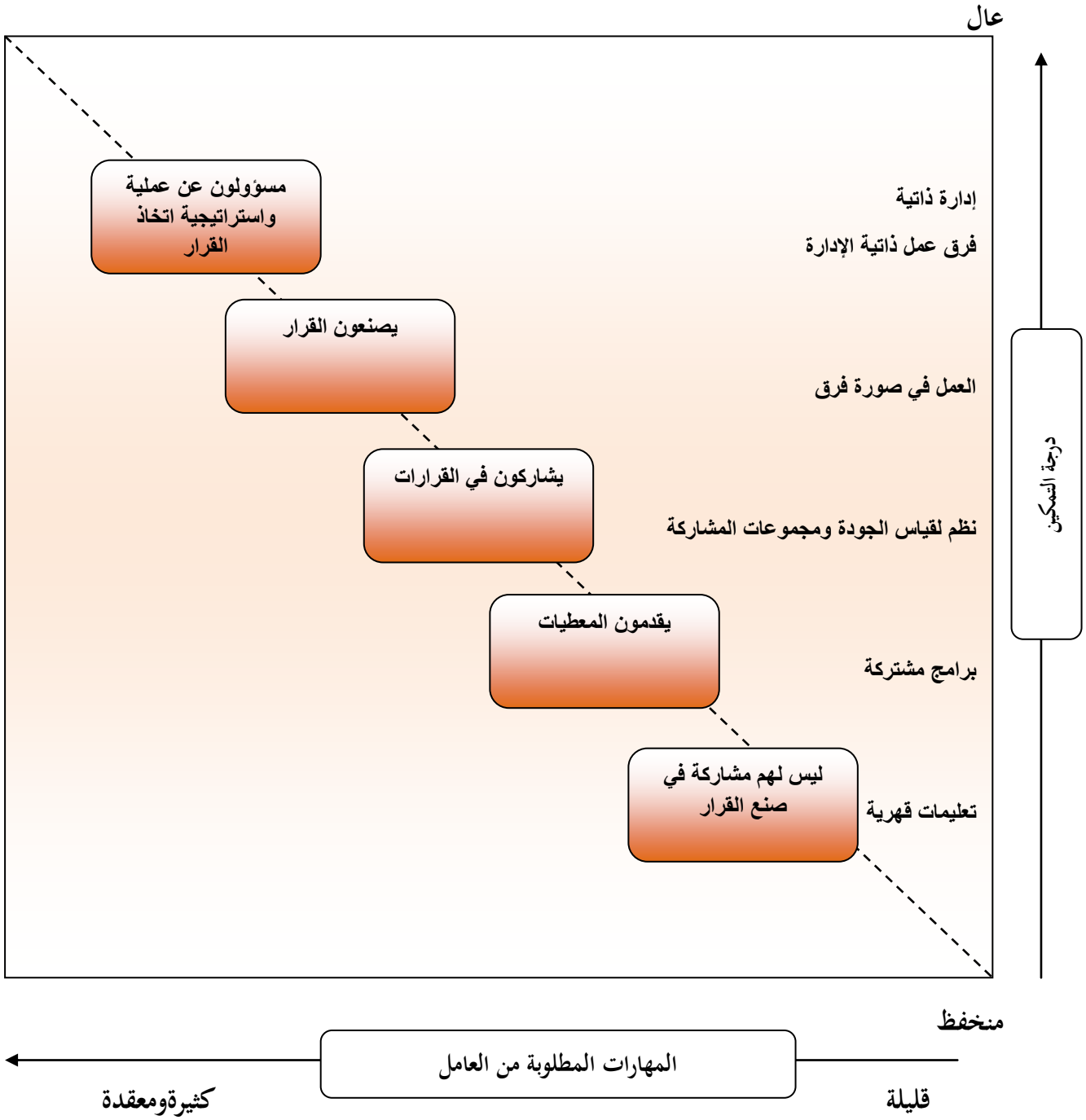
2. **المستوى المتوسط**: في هذا المستوى يتم استشارة العاملين بشكل أوسع سواء بشكل فردي أو جماعي وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة عندما يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم ولكن القرار النهائي لا يندرج من نطاق سلطتهم، ويدخل هذا المستوى ضمن دوائر الجودة.

3. **المستوى الأعلى**: يتم هذا المستوى بإمتلاك العاملين السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا المستوى نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات وايجاد الحلول، اختيار البديل الأفضل ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه ويدخل ضمن هذا المستوى فرق عمل ذاتية التوزيع، هذه الاخيرة هي عبارة عن مجموعات عمل تقوم بإكمال جزء معين من العمل وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام.

حيث تسير أساليب التمكين الحالية في تسلسل كما هو موضح في الشكل التالي:

[1] عادل سالم معايعة ، مرجع سبق ذكره، ص_ص 136_137.

الشكل رقم (1-1) : تسلسل التمكين



المصدر : عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 38.

ثانيا: مبادئ التمكين الإداري

التمكين الإداري يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (EMPOWER)، حيث يشكل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ وهذه المبادئ تتمثل في[1] :

1. **تعليم العاملين:** حيث ينبغي تعليم كل عامل في المؤسسة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.
2. الدافعية: فعل الإدارة العليا أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.
3. **وضوح الهدف:** إن جهود التمكين الإداري لم يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل عامل في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة، إن صلب عملية التمكين الإداري تكمن في الإستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الابداعية للعمال لتحقيق اهداف المؤسسة.
4. **الملكية:** وهذا المفهوم يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المؤسسات أو من خلال ايجاد خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين، بحيث يكون لدى المؤسسة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول ومزايا تؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الإيجابي تجاه مؤسساتهم وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن انجازه.
5. **الرغبة في التغيير:** إن نتائج التمكين تقود المؤسسة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وإن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبح هو الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الادارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.
6. **نكران الذات:** تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحدي لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية للمؤسسة أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين موجهين.

[1] أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص_ص 142_143.

7. **الإحترام:** إن عامل التمكين هو الإعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والابداع فيه، ما لم يشكل إحترام العاملين فلسفة جوهرية في في المؤسسة فان عملية التمكين لن تحقق النتائج العليا المرجوة. والإحترام يعني أيضا عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لأن عدم الإحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

المطلب الثالث: نماذج التمكين الإداري

لبلوغ التمكين أو الإقتراب منه تحتاج كل مؤسسة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة الأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين التي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين وسنعرض أهم النماذج التي تفسر التمكين وهي كالاتي:

1. نموذج (كانجو) وزميله (كونجو) :

عرف (كانجو) وزميله (كونجو) التمكين كمفهوم تحفيزي للفعالية الذاتية وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين، حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفعالية 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. وإقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين[1]:

- ✓ **الزاوية الاولى:** يمكن النظر للتمكين ايضا كموكب اتصالي، فالتمكين يدل ضمنا على تفويض القوة.
- ✓ **الزاوية الثانية:** ويمكن النظر للتمكين تحفيزي فالتمكين يدل ضمنا وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة.

وحدد (كانجو) و (كونجو) خمس مراحل لعملية التمكين وتتضمن:

- ✓ **المرحلة الأولى:** تشخيص الظروف داخل المؤسسة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية،

[1] عادل هادي البغدادي، مرجع سبق ذكره، ص_ص 144_145.

المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات والمركزية العالية في توزيع للموارد، أما عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية ضعف قيم التحفيز وغياب الابداع، وتشمل عناصر تعميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم تحديد المناسب للموارد، الأهداف الغير واقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل وضعف التنوع في العمل.

إن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم ولهذا لابد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمؤسسة أن تتبنى استراتيجية للتمكين لازالة تلك الظروف.

- ✓ **المرحلة الثانية**: استخدام أساليب إداريه مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة والمكافآت المرتبطة بالأداء، ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة ولكن يجب استخدامها أيضا بشكل رئيسي في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعالياتهم الذاتية.
- ✓ **المرحلة الثالثة**: تقديم معلومات عن الفعالية الذاتية للعاملين، وذلك باستخدام أربعة مصادر: المكاتب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الاقناع اللفظي والاستشارة العاطفية.
- ✓ **المرحلة الرابعة**: ونتيجة لإستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات يشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول وتوقعات الأداء والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.
- ✓ **المرحلة الخامسة**: التغيير في السلوك من خلال اصرار ومبادأه المرؤوسين لانجاز أهداف المهمة المعطاة.

والشكل التالي يوضح نموذج العوامل المؤثرة:

الشكل رقم (2-1) : نموذج العوامل المؤثرة



المصدر : محمد عبد الفتاح زهري، التمكين كمحور للتنمية البشرية لمواجهة التحديات المعاصرة للشباب في المجتمعات العربية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 07، مصر، 2018، ص 45.

2. نموذج (توماس) وزميله (فلتوس):

قام (توماس) وزميله (فلتوس) عام 1990 ببناء نموذج التمكين الادراكي (Cognitive) وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز، كما أشار الباحثان إلى أن التمكين يجب أن يبدأ

من الذات ونظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي، ومفهوم الذات يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المؤسسة[1].

وفي هذا الاطار حدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين تمثل أساسا لتمكين العاملين وهي[2]:

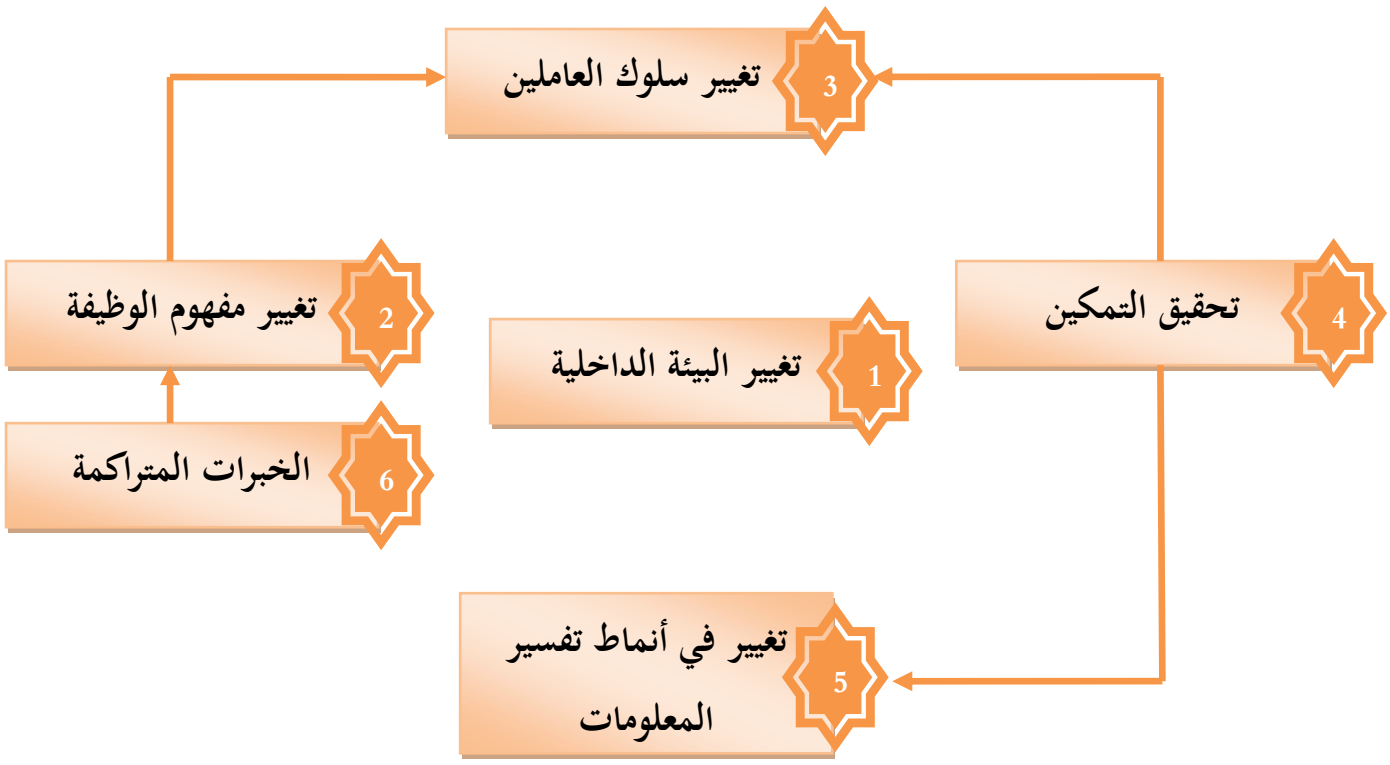
- ✓ **البعد الأول**: التأثير الحسي أو الإدراكي يقصد بتأثير الحسي الدرجة التي ينظر فيها للسلوك على أنه يمكن أن يعمل اختلافا فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد، ويقيم التأثير بالاعتقاد بأن العمال يمكن أن يؤثر عمل الآخرين، وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.
- ✓ **البعد الثاني**: الكفاية يقصد بها إلى أي درجة يمكن للعامل أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة، فالعمال الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها، ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤدوا تلك المهام بإتقان إذا بذلوا جهدا، والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد والجودة في أداء المهام.
- ✓ **البعد الثالث**: إعطاء معنى للعمل يهتم هذا البعد بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال أفكار العامل ويشمل اعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات العامل كإعتقاد الفرد مثلا: أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة بالشعور بالمعنى للعمل يمثل احساسا أن العامل يستحق جهده ووقته وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.
- ✓ **البعد الرابع**: الاختيار يشعر العامل بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا أن العامل حرا في الاختيار وبأنه قادرا على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

والشكل التالي يوضح ما تناولناه :

[1] أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد الكريطي، تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 22، العراق، 2012، ص 141.

[2] زهير عبد الحميد النواجحة، التمكين النفسي والتوجه الحياتي لدى عينة من معلمي المرحلة الأساسية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 15،القدس، 2016، ص 286.

الشكل رقم (3–1) : نموذج (توماس) وزميله (فلتوس)



المصدر : محمد عبد الفتاح زهري، التمكين كمحور للتنمية البشرية لمواجهة التحديات المعاصرة للشباب في المجتمعات العربية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 07، مصر، 2018، ص 47.

3. نموذج مدخل تمكين العاملين في تحسين إدارة الأزمات (الطاهر والعتيبي) عام 2004:

لكي يتم التطبيق الناجح لهذا النموذج، لابد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل عملية التمكين وأثناءها وبعدها وهي[1]:

- ✓ **الثقة الإدارية**: أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة المديرين في مرؤوسيهم، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها "توقع الشخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة ويمكن الاعتماد عليها"، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية،

[1] عادل هادي البغدادي، مرجع سبق ذكره، ص_ص 145_146.

مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة العامل.

- ✓ **الدعم الاجتماعي**: لكي يشعر العمال بالتمكين الفعلي، فلابد وأن يشعرو بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة العامل بالمؤسسة وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى إنتمائه التنظيمي والتزامه.
- ✓ **الأهداف والرؤية المستقبلية**: يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذ أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات والاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، ويترتب على ذلك شعور العاملون بقداتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفعالها واسعصائها على الحل.
- ✓ **فرق العمل**: يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا كما تؤخذ بجدية، إن فرق المهام بعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد لأنه يتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته وتطبيق التحسينات التي يقترحها، وإلا فسوف ينتهي تمكين السلطة قريبا.

وهناك متطلبات أخرى نذكرها فيما يلي[1]:

- ✓ **الاتصال الفعال**: يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو مفتاح أساسي لتمكين العاملين فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب اشتراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنه بدون مشاركة العمال لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.
- ✓ **التدريب المستمر**: لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم لأنه لا يجب أن يفترض أن العمال يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، إن تمكين العمال

[1] رامي جمال أندراوس، الإدارة بالثقة والتمكين (مدخل لتطوير المؤسسات)، مرجع سبق ذكره، ص_ص 165_166.

يتطلب إكتساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة، ولعل من الأمور التي ينبغي للعاملين التدريب عليها هو التدريب على تحمل المسؤولية، والتدريب على كيفية تطبيق مبدأ الشورى وكيفية تحقيق مبدأ الرقابة الحقيقي الذي دعى إليه الاسلام.

- ✓ **مكافأة العاملين:** تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين لأنها تعطي رسالة للعامل بأن أسلوبه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل المزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال .وتؤدي هذه المتطلبات إلى تمكين العاملين وهذا بدوره ينعكس على تحسين الأداء وارضاء العملاء وجودة الخدمات وبالتالي حل المشكلات والأزمات التي تواجه المؤسسة.

الجدول رقم (2–1) : نموذج دورة تمكين العاملين في تحسين إدارة الأزمات

متطلبات التمكين	تمكين العاملين	تحسين الأداء
الثقة الإدارية		
الدعم الاجتماعي		إرضاء العملاء
الأهداف والرؤية المستقبلية		
فرق العمل		حل المشكلات والأزمات
الاتصال الفعال		
التدريب المستمر		جودة الخدمة
مكافأة		

المصدر : رامي جمال أندر أوسى، الإدارة بالثقة والتمكين (مدخل لتطوير المؤسسات)، الطبعة 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2008، ص 166.

4. نموذج (توم بيتر) لعملية التمكين:

لقد قدم (توم بيتر) نموذج لعملية التمكين يقوم على عنصرين رئيسين هما: اشتراك العمال في كل شيء، استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل ينصح (توم بيتر) بتوفير العوامل المساعدة الآتية: حسن الاستماع إلى العمال، تقدير جهود العمال والاهتمام بعملية استقطاب العمال والاهتمام بالتدريب وإعاده التدريب، توفير نظم الأجور المحفزة وللنجاح في

تحقيق التمكين واستمراريته يحذر (بيتر) من المعوقات الآتية: الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة، القواعد البيروقراطية والشروط المهنية، عدم وضوح دور الإدارة الوسطى[1].

5. نموذج (أندرسون) وزميله (ساندمون) عام 2009:

قدم (أندرسون) وزميله (ساندمون) نموذج ممارسات التمكين في شراكات الشباب ورؤو أن البيئة التي تعتنق عملية التمكين تؤدي إلى تطوير القيادة الشابة من خلال ربط مفاهيم التمكين بشراكات الشباب، وبشكل عام حددوا ثلاث فئات تنمي أو تقلل من الشعور بالتمكين وهذه الفئات هي:

- ✓ **العمل:** إن أحد الخيوط المشتركة ما بين جميع الدراسات هو الحاجة لحق سباق يعتقد فيه العاملين بأنهم يمتلكون السيطرة على سلوكياتهم فيما يتعلق بالمهام وكيفية القيام بها وعندما يدرك التزامهم تجاه العمل والمؤسسة، حيث تزداد الموهبة عندما يستلزم العاملين القرارات الرئيسية للمؤسسة إما من خلال التمثيل أو المساهمة المباشرة، ولا تساهم القرارات البسيطة في تنمية التمكين لذلك يجب إشراك العاملين القرارات الرئيسية التي تؤثر في عمل المؤسسة، وأن أسلوب القائد يلعب دورا في خلق هذا السياق لأجل تقرير المصير[2].
- ✓ **العمال:** يشير إلى حاجة العمال إلى الكفاءة لأداء المهام بمهارة مع أهميه الاعتراف بالمساهمات الفردية، حيث ركزت هذه الفكرة على احترام الذات وأن العاملين يجب أن يعرفوا قدرتهم لأداء المهمة وينظرو لأنفسهم كمصدر ثمين مليء بالمواهب التي يمكن أن تساهم في المؤسسة[3].
- ✓ **المؤسسة:** يزداد التمكين عندما يتمكن العاملين من الوصول إلى المعلومات حول أداء المؤسسة وفرق العمل، وكذا معرفة أداء وحداتهم، عندما يكون العاملين جاهزين بشكل أفضل لاتخاذ القرارات والتأثير فيها، وأن عملية التمكين تزداد عندما يمتلك العاملين حق الوصول إلى التغذية المتعلقة بالأداء الخاص بالمؤسسة وفرق العمل[4].

[1] سايج أسماء، عرايسية خلود، التمكين الإداري وعلاقته بالأدار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2017، ص 66.
[2] عادل هادي البغدادي، مرجع سبق ذكره، ص 148.
[3] ميسوم بوشنافة، أهمية التمكين الإداري في ترقية ثقافة الابداع في تفعيل مداخل التغيير في المنظمات، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2021، ص 30.
[4] ص 30.

6. نموذج (فوجان) و (ميرال):

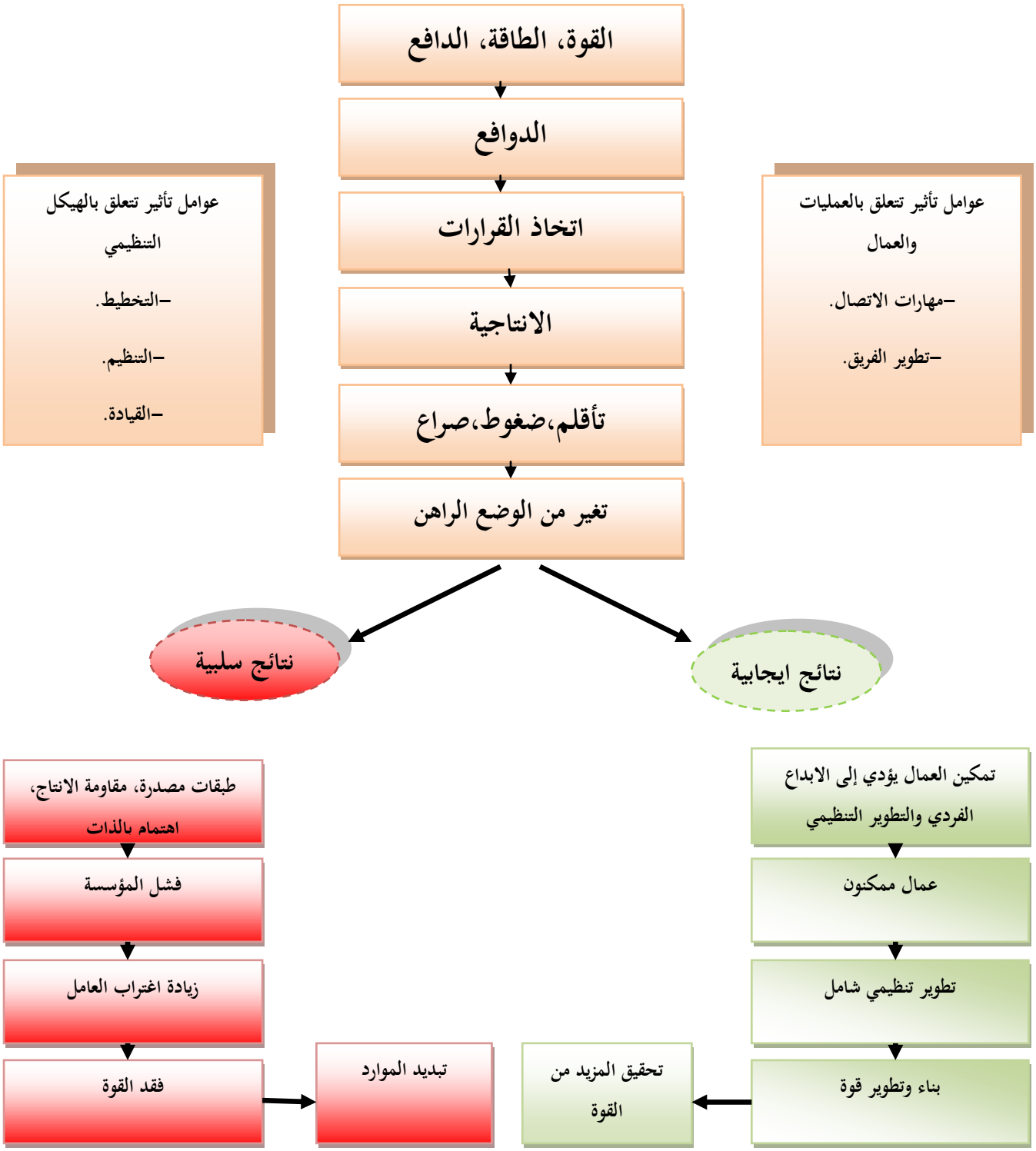
أو نموذج استثارة الدوافع على أساس أن استمرارية أي مؤسسة وتطورها يعود إلى كادرها البشري ودافعيتهم نحو العمل، وحدة الدافعية تتأثر بنوعين من العوامل وهي[1]:

- ✓ عوامل متعلقة بالعامين ونوعية الاتصالات والمشاركة في التسيير من صياغه القرارات والتطور التنظيمي؛
- ✓ عوامل متعلقة بعمليات الإدارة الأساسية وفي مقدمتها التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة؛
- ✓ عوامل متعلقة بالعاملين ونوعية الاتصالات والمشاركة في التسيير وصياغة القرارات والعوامل السابقة تؤثر في سلوكيات العاملين عند استثارة دافعيتهم نحو العمل، ويكون إما ايجابيا من خلال التمكين أو سلبيا من خلال إصدار طاقاتهم نحو العمل.

ويوضح الشكل التالي ذلك:

[1] نور الايمان عمري، مرجع سبق ذكره، ص 29.

الشكل رقم (4-1) : نموذج فوجات وميرال



المصدر : نور الإيمان عمري، أثر التمكين على جودة الخدمة التعليمية بالجامعات، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال،كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية، 2021، ص 30.

المطلب الرابع: أنواع وعناصر التمكين الإداري

أولا: أنواع التمكين الإداري

يصنف (ولكنسون، 1998) التمكين إلى خمسة أنواع وهي[1]:

- ✓ **مشاركة المعلومات:** بما أن الاتصال من الأعلى إلى الأسفل أصبح مهما في المؤسسة الحديثة صارت المعلومة مولد مهم لها، لأنه من خلالها يتمكن العاملين في المستويات الدنيا من فهم عملية اتخاذ القرارات، وعليه فإن هذا يجعل العاملين يناقشون ويبدون أرائهم بحرية من خلال الاتصال من الأسفل إلى الأعلى.
- ✓ **حل المشاكل من الأسفل إلى الأعلى:** أي أن العمال هم أعلم بمشكلات التنظيم كحاجات العملاء مثلا أو غيرها من المشكلات الأخرى، فيجب عليهم أن يتصرفوا ويتخذوا قرارات حل مشكلاتهم.
- ✓ **استقلالية المهام:** وذلك بتشكيل فرق ذاتية وتكون الرقابة عليها معتدلة، بحيث يقوم العاملين بأداء مهامهم بنوع من الاستقلالية وفق الهيكل التنظيمي الذين يعملون ضمنه، في حين يبقى دور الإدارة العليا رسم السياسات الاستراتيجية.
- ✓ **تكوين الاتجاهات:** وهو الجانب النفسي للتمكين، أي لا يمكن تغيير طرق واجراءات العمل دون القيام بتدريب العمال على ذلك لتزويدهم بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير.
- ✓ **الإدارة الذاتية:** أي القيام بتوزيع العمل بين الإدارة والعمال، أي أن السلطة والتنفيذ تكون من قبل الأكثرية لا الأقلية.

[1] رامي جمال أندراوس، التمكين وأثره على المنظمات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2014، ص 10.

كما قسم (سومينال) التمكين إلى ثلاثة أنواع وهي[1] :

- ✓ **التمكين الظاهري**: أي قدرة العامل على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في عملية اتخاذ القرار هي المكون الرئيسي للتمكين الظاهري حسبه.
- ✓ **التمكين السلوكي**: أي قدرة العامل على العمل ضمن مجموعة (تجسيد روح الفريق) من أجل حل المشكلات، وكذلك تجميع البيانات والمعلومات عن مشكلات العمل وتقييم مقترحات ومن ثم يكون العامل قد اكتسب مهارات تساعده في أداء عمله.
- ✓ **تمكين العمل المتعلق بالنتائج**: ويشمل قدرة العامل على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة.

بينما هناك من صنف التمكين إلى صنفين هما: [2]

- ✓ **التمكين الفردي**: ويقصد به أنه عملية فردية وذاتية تنبع من العامل ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله، ويمتلك الخيارات اللازمة لذلك إلى جانب الصلاحيات اللازمة لممارسة العمل المتعلق به، فضلا عن درجات الالتزام العالية والولاء الذي يكنه للمؤسسة التي يعمل فيها.
- ✓ **التمكين المؤسسي**: فهو مجموع النشاطات التي تلجأ إليها المؤسسة لايجاد البيئة المساعدة للتمكين، أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تعمل على تمكين عمالها تجعلهم قادرين على انجاز الفعل الصحيح في الموقف المناسب.

ثانيا: عناصر التمكين الإداري

يشير بعض الباحثين إلى عناصر التمكين بمفاتيح التمكين أو محاور التمكين في المؤسسة، وتترابط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الايجابية لتطوير العمل بالمؤسسة.

[1] فرح شعبان، شيخ سعيدة، تمكين العاملين مدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية المحلية المستدامة، العدد 4، 2015، ص 95.
[2] نور الإيمان عمري، مرجع سبق ذكره، ص 23.

وقد أشار أحد الباحثين إلى أن هناك ثلاثة عناصر هي[1]:

- ✓ مشاركة صريحة في معلومات أداء الاعمال مع العاملين؛
- ✓ هيكل يوضح مجاميع العمل والعاملين ضمن إدارة ذاتية؛
- ✓ إحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي.

هناك عناصر أخرى للتمكين تتمثل في[2]:

1. **مشاركة المعلومات:** يعتبر تمكين العاملين مرحلة متطورة لمشاركة العاملين، حيث تتم الأعمال بروح جماعية، ومن خلال فريق عمل بدلا من الأداء الفردي والقرار يُتخذ من العامل والإدارة أنفسهم جماعيا، وتكون أرائهم ومقترحاتهم مدخلا للقرارات الاستراتيجية المهمة.

- ✓ وتعتبر مشاركة المعلومات ضمن أولويات التمكين، ذلك أن المعلومات هي المادة الأولية لاتخاذ القرار الإداري والذي يؤدي إلى تحمل المسؤولية من منطق موضوعي، ويكون لتفويض الصلاحيات والمسؤوليات معنا إذ يمكن للعامل المفوض له بناءا على المعلومات المكشوفة له تحديد من تلقاء نفسه الحدود التي لا يجب تخطيها لتحقيق موازنة بين العوائد والمخاطر لكل تصرف يقوم به.

2. **الإدارة الذاتية:** إن التمكين لتجنب الفوضى وخلط الأمور والخروج عن الأهداف العامة للمؤسسة من أجل تحديد أفضل المسؤوليات فإنه يلجأ إلى تحديد اطار يمكن العاملين من التحريك الذاتي والإجابة عن التساؤلات التالية:

- ✓ ما هي حدود تصرفات العاملين؟ وما هو نطاق مسؤولياتهم؟
- ✓ كيف توجه الإدارة طاقات العاملين وقدراتهم الابداعية في المسار السليم؟
- ✓ ما هي الأدوار التي سيلعبها العاملين؟ وما هو الارشاد، التدريب، التوجيه المطلوب لدعم قدرات العاملين؟

وبمعنى آخر اطار الإدارة الذاتية ما هي إلا قواعد ونظم العمل المعمول بها لتحقيق تمكين العاملين.

[1] زكريا مطلك الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 31.
[2] كرمية توفيق، مرجع سبق ذكره، ص_ص 82_85.

3. **فرق العمل**: يعرف فريق العمل بأنه مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسؤولون عنها وتهدف المؤسسات من خلال اعتماد هذا الأسلوب إلى:

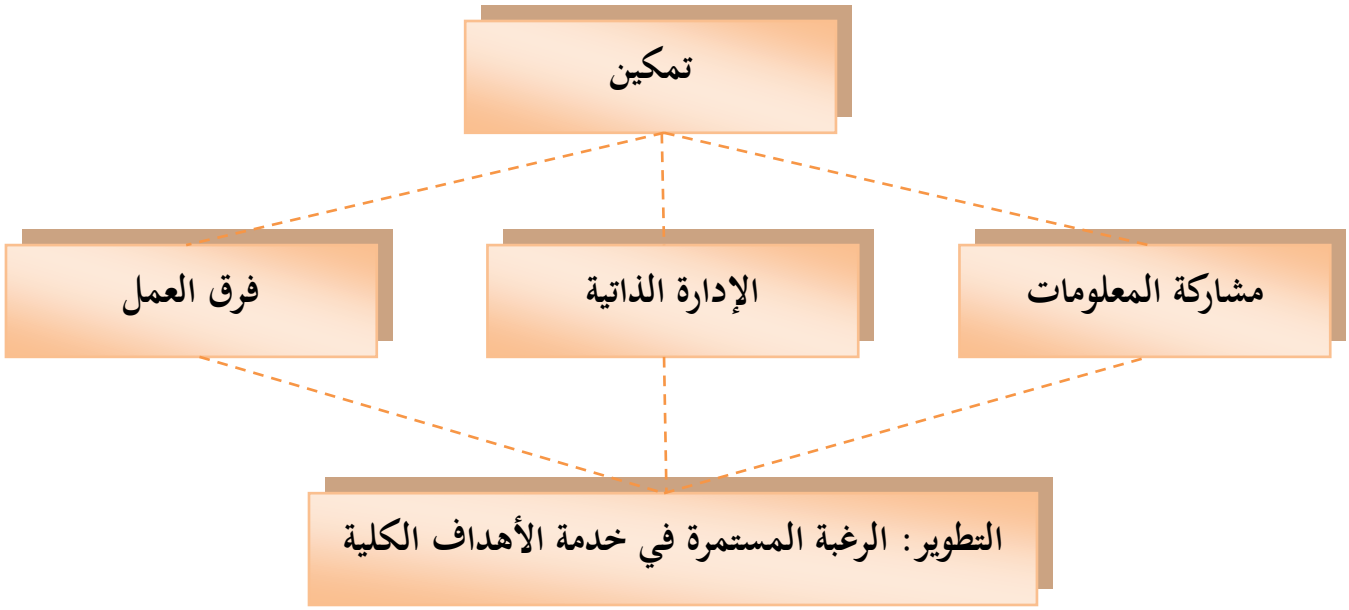
- ✓ العمل على خلق مناخ تنظيم مناسب وبيئة صحية؛
- ✓ الشعور بالمسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية؛
- ✓ التزام بتحقيق الأهداف؛
- ✓ التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حصولها؛
- ✓ اتخاذ القرارات أكثر فعالية ورشدانية؛ اعتماد نظام اتصالات جيد؛
- ✓ تطوير مهارات وقدرات العاملين.

وفي الأخير يمكن القول أن هذه العناصر لا تعمل فقط على زيادة تمكين العاملين ولكنها أيضا تساعد في :

- ✓ تحسين نتائج العمل؛
- ✓ الرغبة المستمرة للعاملين لتطوير وخدمة الأهداف الكلية للمؤسسة.

ويمكن التعبير عن عناصر تمكين العاملين في الشكل التالي:

الشكل رقم (5-1) : عناصر تمكين العاملين



المصدر :كرمية توفيق، تمكين العاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 85.

المبحث الثالث: تطبيق مفهوم التمكين الإداري

من أجل تطبيق مفهوم التمكين داخل مختلف المؤسسات والإدارات يجب توفير أساليب متعددة ومتنوعة وايضاح خطوات أساسية من أجل اتباعها لتحقيق لنتائج ايجابية والتعرف على المعيقاتالتي يمكن أن تعيق تطبيق هذا المفهوم والعمل على تفاديها.

المطلب الأول: أساليب التمكين الإداري

تطرق عدد كبير من الباحثين إلى تقنيات وأساليب مختلفة في التمكين الإداري التي تم الإعتماد عليها من طرف القائد الإداري من أجل تمكين الموظفين.

أورد دافيس المشار إليه في (اليعقوب، 2004) أن هناك عشر طرق اقترحها لتمكين العمال وهي[1]:

1. **التمكين من خلال المسؤوليات:** على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالعامل واضحة ومحددة.
2. **التمكين من خلال الصلاحيات:** يبدي العمال حماسا أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل.
3. **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** على الإدارة وضع معايير لتحفيز العمال وتمكينهم من الوصول لأقصى إمكانياتهم.
4. **التمكين من خلال التدريب والتطوير:** التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له.
5. **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** على العمال حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيكون العمال قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.
6. **التمكين من خلال التغذية الراجعة:** حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة والضعف، وتعزيزها أو إصلاحها.
7. **التمكين من خلال التقدير والاهتمام:** أن يقدر المدير العامل، وذلك له أثر كبير على ذات العامل وانجازه وتوجهاته نحو العمل والتمكين.

[1] حسن أحمد الطعاني، عمر سلطان سويعي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق 1، 2013، 308.

8. **التمكين من خلال الاحترام:** يتشابه الاحترام مع التقدير والاهتمام، فالاحترام أيضا يزيد من اهتمام العامل بعمله وبالتالي إنجاح عملية التمكين.

9. **التمكين من خلال الثقة:** إعطاء الثقة للعامل يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل.

10. **التمكين من خلال السماح بالفشل:** الفشل مقدمة للنجاح في كثير من الأحيان يسبق النجاح الفشل ولذا فإن السماح للعامل بالمجازفة والمخاطرة قد يقوده إلى التميز.

المطلب الثاني: خطوات التمكين الإداري

عند التفكير في تنفيذ برنامج التمكين الإداري يجب تفهم طبيعة خصوصية هذا المصطلح ولأجل ذلك ولنجاح البرنامج يجب المرور بالخطوات التالية :

1. تحديد أسباب الحاجة للتغيير

تعتبر أول خطوة في أن يقرر المدير لمتذا يجب أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، أي توضيح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، ويرجع تبني مفهوم التمكين لعدة أسباب، نلخصها فيمايلي :

- ✓ تحسين خدمة العملاء؛
- ✓ رفع مستوى الجودة؛
- ✓ زيادة الإنتاجية؛
- ✓ تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين؛
- ✓ تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأيا كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد.

2. التغيير في سلوكيات المدراء

قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على إلتزام ودعم المدراء في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للعاملين وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

3. تحديد القرارات التي يتشارك فيها العامين

يتطلب التغيير في سلوك المدراء والعمال تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للعاملين، فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، ولذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة الإدارة طبيعة القرارت التي يمكن أن يشارك فيها العاملين بشكل مباشر. [1]

4. تكوين فرق العمل

حتى يتحقق التمكين الهدف المرجو منه يجب استخدام أسلوب الفريق، وامتلاك العاملين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم من خلال وعيهم وتفهمهم لكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل، فالعمال الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من العامل الذي يعمل منفردا.

5. المشاركة في المعلومات

لكي يتمكن العاملين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، ويجب أن يتوفر للعاملين الممكنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لانجاح المؤسسة، فكلما توفرت معلومات للعاملين عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.[2]

6. اختيار العمال المناسبين

لابد للإدارة أن تعمل على اختيار العمال الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار أفراد متقدمين للعمل.

7. توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشاكل والاتصال وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل والتحفيز وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

[1] مرماط نبيلة، التمكين كأسلوب لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل، معارق (مجلة علمية دولية محكمة)، العدد 22، 2017، ص 177.
[2] قريقة أسماء، بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الإداري وعلاقته بالابداع التنظيمي، مجلة الابراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 5، 2019، ص 38.

8. الاتصال لتوضيح توقعات وأهداف المؤسسة

يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين حيث يحدد المدراء للعاملين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم أو التطوير.

9. وضع برامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المؤسسة وذلك عن طريق نظام للمكافآت أن يتلائم مع اتجاهات المؤسسة.

10. عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملين أي محاولة لايجاد برامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة.[1]

المطلب الثالث: نتائج التمكين الإداري

للتمكين الإداري نتائج ايجابية للعامل والمؤسسة نوضحها فيما يلي:

أولا: نتائج خاصة بالعامل

يحقق التمكين نتائج في غالبها ايجابية للعامل المناسب لمفهوم التمكين، وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين العاملين نذكر منها[2]:

1. تحقيق الانتماء: حيث يساهم التمكين بزيادة الانتماء الداخلي للمؤسسة وكذلك انتمائه للمهام التي يقوم بها، أضف إلى ذلك انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه.

2. المشاركة الفاعلة: يساهم تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم حيث أن المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفعالية الهادفة.

[1] هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2012، ص_ص 24_25.

[2] عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأرن، 2016، ص_ص 24_25.

3. اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توفير المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل ويتحقق ذلك من خلال التنمية والتدريب.

4. المحافظة على العامل من قبل المؤسسة: إن المؤسسات الناجحة هي تلك التي لا تفرط في عمالها الممكنين بسهولة وزيادة معرفة ومهارة العامل وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة.

5. شعور العاملبمعنى الوظيفة: الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره سيما عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره بالتأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر مهم له دور وله مساهمته التي تصب في مصلحته ويرى الأمور بنظرة شاملة، وكذلك يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في أهداف مشتركة في تغيير معنى العمل بالنسبة له من معنى محدود إلى معنى شامل.

6. تحقيق الرضا الوظيفي: هو إحدى المزايا المتحققة من نتائج التمكين حيث أن الشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

ثانيا: نتائج خاصة بالمؤسسة

إذا كانت المؤسسة قد قدمت للعامل كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وحوافز فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردودية بالمقابل ينعكس على المؤسسة بالخير والعمل الجاد الذي يحقق للمؤسسة نتائج ايجابية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ومن هنا النتائج التي تنعكس على المؤسسات تتمثل فيمايلي[1]:

1. زيادة ولاء العاملين للمؤسسة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة ايجابية وصحية بين الإدارة والعاملين وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

2. تحسين مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا.

3. زيادة فرص الابداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.

[1] يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص_ص 124_125.

4. مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد: العامل الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير، وهذا من أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل العاملين خوفا من التغيير ولأسباب كثيرة لا توجد لدى العمال الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

5. تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء: حيث الر بحية والحصة السوقية وسمعة المؤسسة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

6. تحسين العلاقة بين العاملين: من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.

ثالثا: نتائج تمكين العاملين على اتخاذ القرارات

التمكين يوفر اتخاذ القرارات المناسبة التي تستجيب لمطالب العملاء حيث يوفر ثلاثة مطالب أساسية[1]:

1. الجودة : أي جودة القرار وفق مطالب العميل بحيث يكفل تحقيق حاجاته ويتم ذلك وفق المعايير التي يتم الاتفاق عليها بالمؤسسة؛

2. القبول: أي القبول العملي للقرار بسبب أن يلبي احتياجاته؛

3. توقيت القرار: أي يتم اتخاذ القرار بسرعة دون الحاجة إلى استشارة الإدارة وهذا ما يطمح إليه العامل، بمعنى أنه ليس هناك استرخاء في عملية اتخاذالقرار.

رابعا: نتائج على مستوى الزبائن

نوجزها فيما يلي[2]:

أثبتت الدراسات أن الزبائن الذين يتعاملون مع العمال يتميزون بمستوى عال من التمكين يعيرون بنفس المستوى من الرضا ما يؤكد وجود ارتباط قوي بين المتغير المستقل (التمكين)، والمتغير التابع (رضا الزبون).

[1] عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، مرجع سبق ذكره، ص_ص 26_27.
[2] تومي عبد الرحمان، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، دراسات اقتصادية، العدد 28،2015، ص 95.

إن سرعة الانجاز في معاملات الزبائن تؤكد خاصية المرونة والفهم والتكيف والاستجابة التي يبلغها العامل، وهي من أهم المؤشرات لقياس جودة الخدمة وهي في نفس الوقت تعطي انطباعا للزبون بأن له قيمة وأن صوته مسموع واقتراحه قابل للنقاش وطلباته تلبى بكل شفافية واحترافية وبالتالي تتحول المؤسسة إلى مستقطبة للزبائن بدل أن تكون طاردة لهم، مما يوفر عليها هامش أمان مريح في زيادة رقم الأعمال والأرباح التنافسية.

المطلب الرابع: معيقات التمكين الإداري

عملية التمكين كغيرها من التطبيقات الإدارية تواجهها عدة عوائق منها[1]:

- ✓ ضعف وقلة مهارات العاملين؛
- ✓ غياب الثقة ما بين الإدارة والعاملين؛
- ✓ عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين؛
- ✓ وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال داخل المؤسسة،
- ✓ غياب فرق العمل التنظيمية؛
- ✓ ضعف العملية التدريبية 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 الابداع؛
- ✓ العشوائية وعدم العدالة في نظام المكافآت والحوافز.

بالإضافة إلى أن هناك معيقات أخرى تعترض تطبيق التمكين في الواقع العملي نذكرها كمايلي[2]:

- ✓ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات وتخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
- ✓ التمسك بالبناء التنظيمي الهرمي، والأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والإبداع؛
- ✓ خوف العاملين من تحمل المسؤولية والسلطة؛

[1] محمد مطر الزيدانين، التمكين وأثره على المنظمات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2014، ص 11.

[2] بوزورين فيروز، التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير، المجلد 12، العدد 3، 2020، ص 365.

- ✓ ضعف التدريب والتطوير الذاتي وعدم مالائمة نظام التعويضات.

يرى البعض أن أهم معوقات التميكن تكمن فيما يلي[1]:

- ✓ عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين ويرجع ذلك لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ؛
- ✓ المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة واعتبار التفويض مرادفا للتمكين؛
- ✓ تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المؤسسات الأخرى برغم اختلاف ظروف كل مؤسسة؛
- ✓ عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.

[1] معن أحمد صالح، العبد الله، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص_ص 24_25.

خلاصة الفصل

من خلال استعراض ما سبق تبين أن مفهوم التمكين الإداري هو اشراك العاملين في كل ما يخص المؤسسة من مهام وصلاحيات وقرارات وغيرها بزيادة درجة انتمائهم وولائهم للمؤسسة التي يعملون فيها.

إلا أن تطبيق هذا المفهوم ليس بالسهولة المنظور إليها باعتبارهيتم وفقا لمستويات مختلفة وأبعاد متعددة تتمثل في تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز والمشاركة في صنع القرارات، الحرية والاستقلالية. اعتمادا على مبادئ تعليم العاملين، الدافعية ووضوح الهدف، الملكية، الرغبة في التغيير، نكران الذات، الاحترام، وذلك باتباع خطوات متتالية تبدأ من تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير، التغيير في سلوكيات المدراء، تكوين فرق العمل، المشاركة في المعلومات، توفير التدريب والاتصالات، وضع برامج للمكافآت والتقدير، عدم استعجال النتائج، للوصول إلى نتائج تخدم العمال والمؤسسة في نفس الوقت لتحقيق الأهداف المرجوة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للرضا الوظيفي

تمهيد

يعتبر العنصر البشري عنصر رئيسي يدعم نجاح المؤسسات ويساهم في تحقيق أهدافها، ذلك تعمل هذه المؤسسات على زيادة الاهتمام بهذا العنصر واستخدامه استخداما فعالا من خلال تحسين مستوى رضا العاملين لديها، حيث يعتبر هذا الأخير موضوعا مهما تناوله العديد من الباحثين لما له من أهمية بالغة في فهم وتحليل السلوك البشري في المؤسسات والتأثير عليهم بالشكل الذي يحقق للمؤسسة أقصى عائدات من قدرات العمال ومهاراتهم عن طريق تحفيزهم وتدريبهم وتنمية روح الابداع والمبادرة لديهم، حيث أن كل ما كان العمال أكثر رضا كلما كان اقبالهم للعمل أكثر فعالية.

حيث تلجأ المؤسسات إلى تحقيق رضا العاملين من خلال إشباع إحتياجاتهم المختلفة سواءا مادية أو معنوية تساعدهم على التكيف مع مختلف أبعاد عملهم، ومن هنا تم تقسيم الفصل الى ثلاثه مباحث هي:

- ✓ **المبحث الأول:** ماهية الرضا الوظيفي
- ✓ **المبحث الثاني:** أساسيات الرضا الوظيفي
- ✓ **المبحث الثالث:** مصادر ومؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي وأثاره

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

من المتعارف عليه أنه كلما تحقق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات أدى إلى زيادة الأداء من طرف العمال وتعظيم الاستفادة من إمكانياتهم وقدراتهم وإقبالهم الإيجابي نحو عملهم وأدائه بطريقة تحقق للمؤسسة التفوق والتوجه نحو الأفضل، إذ يعتبر الرضا الوظيفي هو شعور العامل بسعادة وارتياح عن موقع عمله داخل المؤسسة، والانسجام فيه، وهنا سنتطرق إلى التعريف بالرضا الوظيفي وأهميته وخصائصه.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

لم يتم الاتفاق على تعريف واحد للرضا الوظيفي من طرف الباحثين لذلك سوف يتم التطرق للعديد من التعاريف من بينها:

هو مجموعة المشاعر الايجابية والسلبية تجاه ما تقدمه الوظيفة للعامل من مزايا مادية ونفسية واجتماعية مقارنة بما يتوقعه هذا العامل منها، مما يترك أثر ملموسا على مستوى أداء العامل إنتاجية العمل والرضا الوظيفي هو محصلة اتجاهات الخاصة نحو مختلف عناصر العمل أو الوظيفة[1].

حيث يرى (هربيت) أنه مفهوم يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين[2]:

- ✓ ما يوفره العمل العاملين في الواقع؛
- ✓ ما ينبغي أن يوفره العمل من جهة نظرهم.

كما يُعرف على أنه يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر وسياسات المؤسسة، والرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين، وفرص النمو والترقي، وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر[3].

[1] محمد أحمد سليمان، الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2011، ص 135.
[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندريه، 2003، ص 231.
[3] أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة 7، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندريه، 2000، ص 43.

ويعرف على أنه مجموعة من المشاعر الوجدانية والايجابية التي يشعر بها العامل تجاه عمله وهذه المشاعر تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للعامل فإذا شعر العامل أن عمله يحقق له إشباعا كافيا لحاجاته تصبح مشاعره ايجابية نحو هذا العمل أي يصبح راضيا عن عمله[1].

وأشار (لوك) إلى أنه ردود الفعل العاطفية للعامل تجاه وظيفة معينة أو هو حالة عاطفية ايجابية ناتجة عن ادراك العامل بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في نظره[2].

ويرى بعض الآخر أنه محصلة عناصر الرضا التي يتصور العامل أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديدا، ويعبر عن الرضا الوظيفي بالمعادلة الآتية[3]:

الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر+الرضا عن محتوى العمل **+** الرضا عن فرص الترقية **+** الرضا عن الاشراف **+** الرضا عن جماعة العمل **+** الرضا عن ساعات العمل **+** الرضا عن ظروف العمل.

ويرى (فروم) أن الرضا الوظيفي يشير إلى تكيف العمال تجاه أدوارهم في الأعمال والوظائف التي يشتغلونها[4].

كما أشار (عبد الخالق) بأنه الحالة التي يتكامل فيها العامل مع وظيفته وعمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية ويمكن تسمية العامل حينئذ بالمتكامل ويختلف هذا العامل على نوعين آخرين وهما الشخص غير متكامل مع وظيفته وهو الذي ينظر إلى عمله على أنه وسيلة يسعى من خلالها لتحقيق الأهداف

[1] طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع، دون ذكر الطبعة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2007، ص 178.
[2] سالم تيسير الشرايدةن الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 98.
[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دون ذكر الطبعة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، القاهرة، 2002، ص 210.
[4] محي محمد مسعد، االاقتصاد العربي، وأهم تحديات القرن الحادي والعشرين،المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2001، ص 175.

المهنية دون الاهتمام بتنمية مسؤولياته أو تحقيق استقلاليته، أما الشخص المحايد فهو الذي يكون ارتباطه بوظيفته وعمله بالقدر الذي يجنبه المساءلة والمسؤولية[1].

ويعرف على أنه تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها العامل نحو عمله.[2]

ويمكن النظر إليه على أنه منظلة تندرج تحتها مجموعة من العوامل المتداخلة ذات تأثير على مستوى الانتاجية أو هي عملية موائمة بين ما هو متاح أو يمكن بلوغه فعلا[3].

كما يعرف على أنه ذلك الشعور بالاكتمال والانجاز النابع من العمل، هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو حتى الانجازات، إنما هو ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته[4].

من خلال ما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه تلك المشاعر الايجابية التي يحملها العامل اتجاه وظيفته بحد ذاتها والعوامل المكونة لها مثل (الرضا عن الأجر، محتوى العمل، نمط الاشراف، جماعات العمل، وظروف العمل) وكل هذه العوامل تجعل العامل راضٍ عن عمله ويشعر بالسعادة والإرتياح أثناء أداءه، ومحققا لطموحاته ورغباته في النمو والتقدم وتحقيق انتاجية وأهداف أكبر تجعله متناسبا مع ما يريده من عمله و بينما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه.

[1] سالم تيسير شرايدة، مرجع سبق ذكره، ص 120.
[2] محمد سليمان،مرجع سبق ذكره، ص 134.
[3] وليد حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الطبعة 1، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2011، ص 111.
[4] كاي كيبلر، تحقيق الرضا الوظيفي، الطبعة 2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 11.

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من العامل والمؤسسة والمجتمع يمكن توضيحها كما يلي[1]:

أولا: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعامل

إن ارتفاع شعور العامل بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- ✓ القدرة على التكيف مع بيئة العمل، فالوضعية المريحة التي يتمتع بها العاملون تعطيهم امكانية أكبر للتحكم في عملهم وما يحيط بهم.
- ✓ توليد الرغبة في الابداع والابتكار، فعندما يشعر العامل بأن جميع حاجاته المادية وغير المادية مشبعة بالشكل الكافي تزيد لديه الرغبة في تأديه المهام بطريقة متميزة.
- ✓ زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالعامل الذي يتمتع بالرضا الوظيفي يكون أكثر رغبة في تطوير مستقبله الوظيفي.
- ✓ الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للعاملين تساعد على الإبقاء على متطلبات الحياة.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة

حيث ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي بالايجاب على المؤسسة في صورة:

- ✓ ارتفاع مستوى الفعالية في الرضا الوظيفي يجعل العاملين أكثر تركيزا على أعمالهم.
- ✓ ارتفاع الانتاجية في الرضا الوظيفي يخلق الرغبة لدى العاملين في الانجاز وتحسين الأداء.
- ✓ تخفيض تكاليف الانتاج الوظيفي يساعدهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والاضرابات والشكاوي.
- ✓ ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة لما يشعر العاملين أن وظائفهم أشبعت حاجاتهم المادية والمعنوية يزيد تعلقهم بالمؤسسة.

[1] محمد قريشي، دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المستدامة، العدد 4، 2015، ص 125.

ثالثا: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع

ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا ايجابا عن على المجتمع في صورة:

- ✓ ارتفاع معدلات الانتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ✓ ارتفاع معدلات النمو وتطور المجتمع.
- ✓ انخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي إلى الاستقرار العائلي وتماسك المجتمع.

بالإضافة فإن الرضا الوظيفي يؤدي إلى ما يلي:[1]

- ✓ المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني وخبرات المؤسسة من التسرب والضياع.
- ✓ استثمار كافة طاقات ومواهب العاملين بالمؤسسة لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ زيادة مستوى الأداء.
- ✓ زيادة الكفاءة والفعالية.
- ✓ ارتفاع الروح المعنوية للعاملين.
- ✓ انخفاض معدلات مواد حوادث العمل.
- ✓ زيادة درجة التعاون بين العالمين.
- ✓ تنمية التفكير الابتكاري في مجال العمل.
- ✓ زيادة فترة المؤسسة على البقاء والاستمرار.
- ✓ تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة.
- ✓ انخفاض الاتجاهات السلبية بين العاملين بشكل عام.

[1] فضيلة كبوش، خولة مصطفاوي، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2020، ص_ص 60_61.

المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي في ما يلي[1]:

1. تعدد مفاهيم طرق القياس

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول رضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهة النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي

غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان لديه حاجات ودوافع وغايات متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس.

3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الانساني

نظرا لتعدد وتعقد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، ومن ثم تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

إضافة إلى ما يلي[2]:

4. 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 اشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والانتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

[1] منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، دون ذكر الطبعة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 39.

[2] عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، الطبعة 1، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة، 2015، ص_ص 15_16.

5. 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 ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل وأدائه العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6. رضا العامل عن عنصر معين ليس دليلا عن رضاه على العناصر الأخرى

إن رضا العامل عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما أنه ما قد يؤدي إلى رضا عامل معين ليس بالضرورة أن تكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات العمال وتوقعاتهم.

المبحث الثاني: أساسيات الرضا الوظيفي

نلاحظ أن الكثير من المؤسسات تعطي اهتماما كبيرا لعمالها وكيفية تحقيق رضاهم عن العمل من أجل الوصول إلى رفع مستوى انتاجها وتحقيق أهدافها باعتبار أن عدم رضاهم قد يؤدي لإستياء ينعكس بصورة سلبية على المؤسسة.

ولتحقيق الرضا الوظيفي تعمل المؤسسة على تحسين وسائل العمل وتحديد العوامل المؤثرة والمسببة للرضا الوظيفي والتعرف على محدداته وغيرها باعتباره الدافع الأساسي للاستمرار في العمل وإتقانه بدرجة عالية فكلما كان رضا العامل أكبر كلما كانت النتائج أفضل.

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

توجد نظريات عديدة تساعد في تحقيق رضا العاملين داخل العمل من بينهم نذكر[1]:

- ✓ نظرية تدرج الحاجات (لـ ماسلو)؛
- ✓ نظرية ذات العاملين (لـ هزنبرغ)؛
- ✓ نظرية القيمة (لـ لوك)؛
- ✓ نظرية عدالة العائد (لـ آدامس وباتشين).

1. نظرية تدرج الحاجات (لـ ماسلو)

لقد قدم (أبراهام ماسلو) عام 1954، نظريته التي انطلقت من فرضية أن العامل لا ينتج ولا يعمل إلا برضاه، وأنه إذا عمل بالإكراه فلا ينتج وأن العنصر المسؤول عن ذلك هو الحاجة، فإذا أردت أي شيء من العامل فعليك أن تأتيه من جانب الحاجة الملحة عليه كما يراها هو لا كما تتصورها أنت وتتلخص النظرية في الخطوات التالية:

- ✓ الانسان هو كائن يشعر بإحتياج لأشياء معينة وهذا الإحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجات غير المشبعة تسبب توترا لدى الشخص والشخص يود أن ينهي حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن الحاجة.

[1] جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص_ص 60_61.

✓ تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم وتتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية هذه الحاجات.

✓ يتقدم الشخص في إشباعه للحاجات بدءا بالحاجات الأساسية الأولية، ثم يصعد سلالم الإشباع بالإنتقال من الحاجة إلى الأمان، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير، وأخيرا حاجات تقدير الذات.

✓ إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني الشخص من صعوبة في إشباعها قد تؤدي إلى إحباط أو توتر حاد قد يسبب آلاما نفسية، ويؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية كرد فعل على هذا الاحباط.

كما أشار (ماسلو) أن الاحتياجات الانسانية تتدرج بالتوالي في خمس مستويات هي[1]:

أ. الاحتياجات الفيزيولوجية الأساسية

وتقع هذه الاحتياجات على أدنى درجات السلم وتتضمن احتياجات الفرد المحددة كالمأكل والمشرب والملبس...وغيرها، وتشبع هذه الاحتياجات عادة بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته إشباع احتياجاته الفيزيولوجية الدنيا.

ب. احتياجات الأمان

يعمل الانسان على حماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة فإذا ما أشبع احتياجاته الفيزيولوجية فإنه يأخذ إجراءات التي تضمن له السلامة من الأخطار الخارجية، فيبني العنابر لتخزين الطعام ويبني الأسوار لحماية مدينته وتحصين من بيئته من الغاصبين ويشترك في الضمان الاجتماعي لتأمين مورد رزقه عند الشيخوخة، ويشتري التأمين على الحياة حتى لا يترك عائلته في حاجة عند وفاته بصوره مفاجئة.

ت. احتياجات الحب والحنان والخدمة الاجتماعية

الإنسان الاجتماعي بطبيعته يكره العزلة والانفراد ولهذا فهو يقوم بتكوين الأسرة والعشيرة والأمة ويعمل كل ما في وسعه للمحافظة عليها، فهو يؤثر على مجتمعه ويتأثر به، ويتعاون مع الآخرين في

[1] عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2009، ص_ص 90_91.

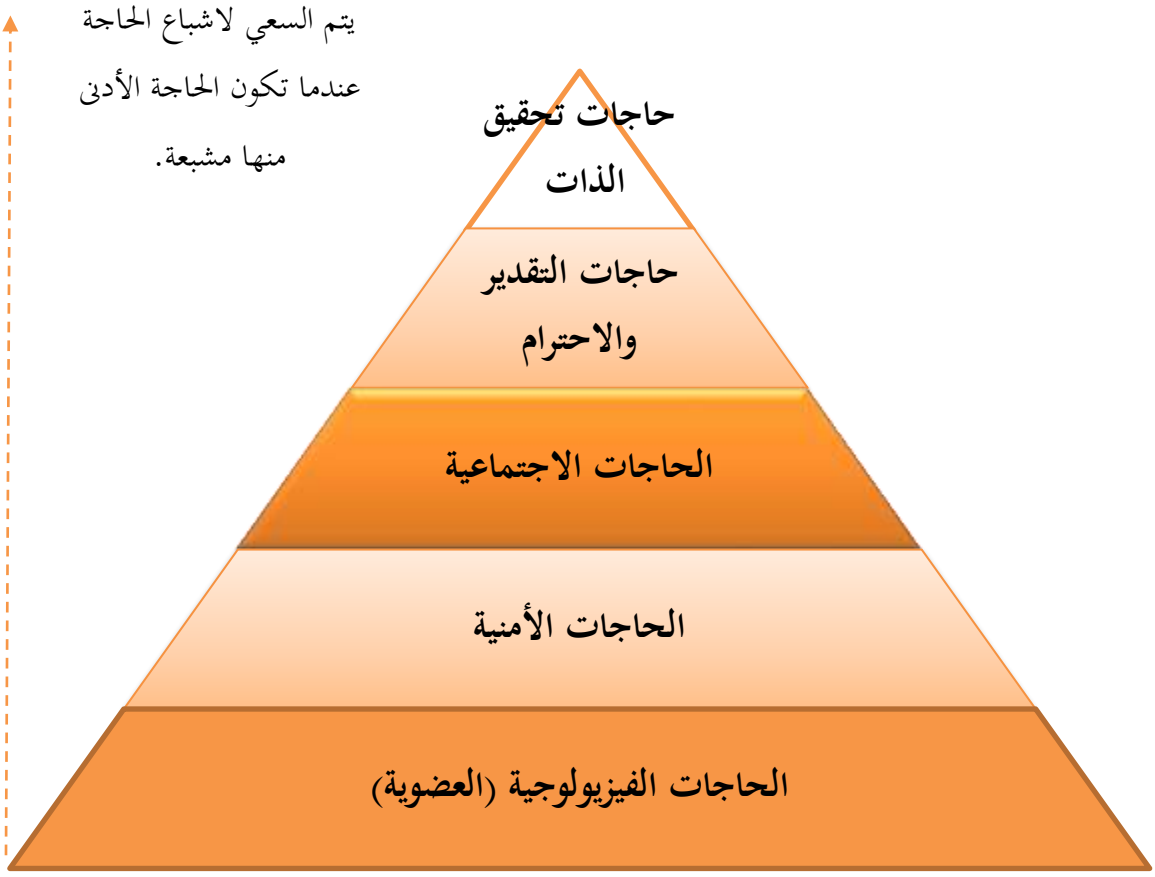
المجتمع حتى يتمكن كل منهم من سد حاجته الاقتصادية ونزعاته الاجتماعية وبمعنى آخر، أن الإنسان يحب الإنتماء لأن ذلك يكسبه مركزا وقوة في مجابهة الأخطار التي تعرض طريقه.

ث. احترام وتقدير الذات

يسعى الإنسان دائما من أجل الحصول على تقدير الآخرين وإحترامهم فهو بحاجة إلى شعور بأنه ذو قيمة وإحترام في المجتمع الذي يعيش فيه، وأن أعضاء ذلك المجتمع أفراد ذو قيمة يجدر به أن يحترمهم .تحقيق الذات وهي القدرة على القيام بالعمل والكياسة في الانجاز، تقع هذه الحاجة في أعلى درجات سلم الأولويات، فهي أرقى الاحتياجات الإنسانية وأسامها وأقلها تحديدا.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-2) هرم الحاجات لماسلو



المصدر: طارق طه، الإدارة، منشأة دار المعارف، الاسكندريه، مصر، 2002، ص 146.

2. نظرية ذات العاملين (لـ هيرزبرغ)

قام (فريدريك) بناءا على دراسة أجراها بتنمية نظريته التي اطلق عليها نظرية العاملين (العوامل الدافعة والعوامل الوقائية) واستطاع أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من المشاعر الدافعة: الرضا والاستياء، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء حيث قسم (هيرزبرغ) العوامل الى مجموعتين يقابلها العامل في التنظيم هي[1]:

أ. المجموعة الأولى:

يطلق عليها العوامل الوقائية وهي تقريبا تتشابه مع حاجات هيراركيتيه ، فوظيفة هذه العوامل هي منع حدوث عدم الرضا، ولكن لا تؤدي إلى الرضا بمعنى آخر فهي تتصل بالدافعية إلى درجة الصغر النظري، وتعتبر حد أمان لمنع أي نوع من أنواع الدافعية السلبية.

ب. المجموعة الثانية:

الأخرى يطلق عليها اسم العوامل الدافعة، وهي المسؤولية عن تزويد العامل بالدافعية وهي كذلك تتشابه مع حاجات (ماسلو) العليا وطبقا لهذه النظرية فإنه على الفرد أن يتمتع بالقناعة بعمله بمعنى يجب عليه أن يكون متحد، ويدفعه ذلك التحدي لبذل أقصى جهد عنده.

والجدول التالي يبين العوامل الوقائية والدافعية عند (هيرزبرغ)

الجدول رقم (1-2): العوامل الوقائية والدافعية عند (هيرزبرغ)

العوامل الوقائية	العوامل الدافعة
• سياسات الشركة وإدارتها. • الإشراف الفني. • الأجر. • العلاقات الشخصية، المشرف.	• الانجاز أو التحصيل. • التقدير. • العمل نفسه. • المسؤولية.

[1] لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص_ص 141_142.

• ظروف العمل.	• التقدم والترقية.

المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندريه، مصر، 2003، ص 137.

3. نظرية القيمة (لـ لوك)

وقد قدمها (لوك) وهي من أهم نظريات الرضا عن العمل، ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا عن العمل يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بينما يحصل عليه العامل فعلا من نواتج، وما يرغب فيه العامل من نواتج، وكلما حصل العامل على نواتج ذات قيمة بالنسبة له، كلما زاد شعوره بالرضا عن العمل، وقد ركز هذا المدخل على أي ناتج يكون ذو قيمة بالنسبة للفرد .فالمغزى تحقيق الرضا وفقا لهذا المدخل، هو مدى تباعد بين جوانب عمل العامل الفعلية وتلك التي يرغب في تحقيقها، فكلما زاد الاختلاف أو التباعد، كلما قل رضا العامل.

فالرضا عن العمل هو نتيجة لحصول العامل على ما يرغب فيه وقد أيدت نتائج الأبحاث هذا الرأي، فكلما زاد التباعد بين ما هو قائم بالفعل وبين رغبات الفرد المتعلقة بالجوانب المختلفة لعملهم مثل: الدفع، الترقية، كلما زاد شعور أو عدم الرضا عن العمل.

وتكون هذه العلاقة أكبر بالنسبة لهؤلاء العمال الذين يعطون أهمية أكبر لهذا الجانب المعين، ومن أهم المضامين التطبيقية لنظرية القيمة، هو جذبها للإهتمام بجوانب العمل التي تحتاج إلى التغيير لكي يتحقق الرضا عن العمل خاصة أن النظرية اقترحت احتمال اختلاف هذه الجوانب بإختلاف العمال[1].

4. نظرية عدالة العائد (لـ أدامس وباتشين)

تركز هذه النظرية على المقارنة من خلال الاختيار بين عملين أشار (باتشين وأدامس) إلى الطريقة الأساسية التي يقوم بها العامل في عمله هي المقارنة بينه وبين فرد آخر.

عادة ما يفترض العامل التطابق بين عمله وعائده أي أن يكون عائده مساويا لجملة الجهود التي يبذلها وإذا أدرك بالمقارنة بأن عائده لا يساوي جهده فيحدث لديه الشعور بالعدالة ما يؤدي في الأخير

[1] علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2016، ص_ص 272_273

إلى اللارضا علما وأنه عموما "يميل إلى اختيار الأفراد ذوي الرواتب المرتفعة للتأكد من أن راتبه عادل ام لا ".

يستنتج من النظرية هو أهمية العوائد وخاصة المالية في تحديد مستوى الرضا وكون عملية بناء شبكة الأجور عملية معقدة، فهي بالتالي تستدعي ضرورة دراسة كل الجوانب قبل وضعه (نظام الأجور)، كما أشارت إلى حقيقة هامة كذلك وهي أن "العملية التي يحدد بها العامل هل أن مرتبه المتقاضي محقق لشروط العدالة والإنصاف أم لا؟ ليست وليدة الصدفة، بل على العكس هي عملية منطقية" وإذا كانت نظرية الإشباع قد أكدت على أن مستوى الرضا ينتج بعد مقارنة العامل بين جهده وما يتحصل عليه كجزاء، فإن نظرية عدالة العائد أضافت إلى ذلك مقارنة العامل بينه وبين فرد أخر مختار كمرجع وقد يكون ذلك داخل أو خارج المؤسسة، وبذلك تكون قد تم تحدثت عن المعنى الاجتماعي والنفسي للعمل فالعامل ليس آلة يكافئ على مجهود فقط بل يترك في جو من المنافسة والتسابق ويشير (لولر (في نفس السياق إلى أن العامل يميل إلى تقدير إدخالاته أكثر عندما يرى أنها مقدرة من طرف الآخرين[1].

الجدول رقم (2–2): نظرية العدالة

الأجر بالقطعة لعائد على أساس المرتب الثابت	العامل يشعر بأن العوائد أقل	العامل يشعر بأن العوائد أعلى
	يزيد العامل من كمية الانتاج على حساب الجودة	**يزيد من الجودة على حساب كمية الانتاج**
	كل من الكمية أوالجودة (أو أحدهما) تقل	**كل من الكمية أو الجودة (أو أحدهما) ترتفع**

المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية 2010، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 102.

[1] لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، مرجع سبق ذكره، ص_ص 139_140.

من خلال الجدول السابق ينتج أربعة حالات تتمثل في[1]:

أ. الحالة الأولى:

عندما يكون الأجر بالقطعة ويشعر العامل هنا بأن عوائده أقل وهنا يحاول الفرد أن يزيد من كمية الانتاج حتى لو كان ذلك على حساب الجودة ورغبة منه في تحسين عوائده؛

ب. الحالة الثانية:

عندما يكون الأجر بالقطعة والفرد يشعر بأن عوائده أقل، ومحاولة العامل التغلب على حالة عدم الاتزان هذه ستؤدي به إلى أن يزيد من الجودة حتى لو كان ذلك على حساب الكمية، وهنا تنتقل العوائد المادية للعامل في حين أن التقدير الذاتي للشخص ربما يزيد قليلا وتكون النتيجة محاولة للتوصل لحالة العدالة؛

ت. الحالة الثالثة:

هنا مرتب ثابت والعامل يشعر بأن عوائده أقل، وهنا يحاول العامل أن يؤثر على مقام المعادلة حيث أنه لا يستطيع أن يؤثر في بسطها، وبالتالي فإنه يحاول أن يقلل المقام وسيؤدي الأمر إلى أن كلا من الكمية والجودة أو أحدهما تقل؛

ث. الحالة الرابعة:

هناك مرتب ثابت والعامل يشعر بأن عوائده أعلى وهنا يحاول العامل عكس الحالة السابقة بأن يرفع المقام سواء كان من ناحية الكمية أو جودة العمل.

ويمكن القول بأن العامل الذي يشعر بعدم الرضا سيلجأ إلى تغيير مكونات المعادلة الخاصة بالعدالة وإن لم يستطيع فإنه قد يحاول أن يغير إدراكه وتصوره عن قيم المعادلة أو قد يحاول أن يغير العامل الآخر أو العاملين الآخرين الذين يقارن نفسه بهم.

وفي الأخير يمكن القول أن العديد من الباحثين ركزوا اهتمامهم إلى موضوع الرضا الوظيفي وكيفية تحقيقه داخل المؤسسات إذ اتجهوا لبناء نظريات مختلفة المحتوى، محاولة منهم الكشف عن العوامل التي

[1] عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص_ص 102_103.

تؤثر في الرضا الوظيفي وتسبب في حدوثه حيث نجد أن (ماسلو) و (هيرزبرغ) اتجهوا نحو العوامل التي تحقق حاجات العامل أثناء العمل الذي يقوم به، وتتمثل في الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات الاجتماعية، الحاجات الأمنية...الخ، بينما ركز (لوك) على حجم العائد فكلما كان حجم العائد ذا قيمة كلما تحقق رضا العامل، أما (أدمس) و (باتشين) اهتموا بالمقارنة بين العائد من العمل والجهد المبذول أي يجب أن تكون عدالة بينهم حتى يتحقق رضا داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: محددات الرضا

تتمثل عوامل تحديد الرضا الوظيفي والدافعية وما يرتبط بهما من رفع للأداء البشري تتمحور في عشرة عوامل أساسية هي[1]:

1. مهمات تحتوي على تحدي

وتشير إلى درجة توفر مهام يشعر الموظف من خلالها أنه يستخدم مهاراته الذهنية، ويمكن للعمل أن يكون ذو تحدي إذا ك ان يحتوي على تجدد وتنوع في المهام، فالعمل الروتيني يسبب الملل ويؤدي إلى الشعور بالإحباط والفشل، وفي مثل هذه الحالات يؤدي هذا الأمر إلى ردود فعل إنفعالية سلبية مسببة انخفاض الرضا الوظيفي.

2. الحصول على التغذية الراجعة

وتشير إلى الدرجة التي يوفر فيها العمل معلومات عن أداء الموظف ونقاط قوته ونقاط ضعفه، ويجب أن تكون التغذية الراجعة هنا ذات مصادر متعددة مثل تغذية راجعة من المشرفين، والرؤساء، الزملاء، الزبائن من العمل نفسه.

3. التدريب المستمر

ويشير إلى درجة استثمار المؤسسة في العامل، بحيث يتم تدريبه وتطوير مهاراته.

[1] مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي (مفهومه-طرق قياسه-تفسير درجاته وأساليب زيادتهفي العمل)، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص_ص 21_23.

4. زيادة مستوى التحكم

ويشير إلى درجة وجود الفرصة لدى العامل للتحكم بالمهام التي يقوم بها بحيث يقرر متى البدء ومتى الإنتهاء وطول مدة المهمة، فيتحكم بكل معطيات العمل قدر الامكان.

5. وجود مدير داعم

ويشير هذا الأمر إلى درجة دعم المدير للعامل من ناحية التوجيه الجيد دون سيطرة، والمعاملة الجيدة والقرب من العاملين.

6. وجود زملاء داعمين

وتشير إلى مقدار الدعم الذي يلقاه العامل من زملاءه في العمل بحيث يستطيع الاطمئنان عليهم وطلب مساعدتهم إذا ما احتاجهم.

7. وجود توازن إيجابي بين الحياة الأسرية والعمل

وتشير إلى درجة توفير العمل الداعم للحياة الأسرية للعامل مثل دعم وجود تعارض بين الأدوار في العمل والأدوار في الحياة، مثل بعد العمل عن المنزل أو أزمة المواصلات أو غيرها من العوامل التي تختلق نوعا من التوتر والضغط النفسي عند العامل.

8. الأجر المنصف

وتشير إلى درجة شعور العامل بالعدل والإنصاف من ناحية الأجر بحيث يشعر بالعدالة بين ما يقدمه إلى المؤسسة من جهد وخبرة وبين ما يأخذه من المؤسسة من أجور.

9. وجود التقدير المعنوي للعامل

ويشير هذا الأمر إلى مدى توفير العمل لبرامج تزيد من الإطراء وشعور العامل بالتقدير المعنوي وأنه ليس مجرد أجير إنما شخص تعتمد المؤسسة عليه بشكل كبير.

10. الشعور بالأمن الوظيفي

وتشير إلى درجة شعور العامل بأمان وظيفي وانخفاض إحتمالية أن يفصل من عمله في الحاضر أو المستقبل.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ومظاهره

أولا: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لابد للإدارة من أن ترتكز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأهم هذه العوامل ما يأتي:

1. الأجور والرواتب

وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للعمال وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طرديهة بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل العمال ارتفع رضاهم عن العمل والعكس هو الصحيح.

ومن الجدير ذكره أن (هيرزبرغ) خالف الرأي في نظريته عندما أكد أن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا، وإنما فقط تمنع عدم الرضا وهذا الرأي عليه بعض الملاحظات التي منها:

- ✓ يختلف الأفراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات، كما وأن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد، وتبرز أهمية الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظرا لأهمية العوامل الإقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.
- ✓ تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز والتفوق والنجاح.

2. محتوى العمل وتنوع المهام

يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر العامل بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

إن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية (هزنبيرغ) فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة.

يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية وإناطة مهام متنوعة ومتحدية لهم، ولذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم.

3. إمكانية العامل وقدراته ومعرفته بالعمل

يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إناطة أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك، ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المؤسسة ويترتب على ذلك إرتفاع في رضاهم[1].

4. فرص الترقية

يمكن القول أن أثر الترقية الفعلية على رضا العامل تتوقف على مدى توقعه لها فكلما كان توقع العامل للترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج عن الترقية أقل في رضا العامل الذي كان توقعه للترقية منخفضا، فحصول العامل على ترقية لم يتوقعها يحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، وبالعكس فعدم حصول عامل كان توقعه للترقية كبيرا على الترقية يحدث لديه استياء أكبر في حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.

[1] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة 2، دار وائل للنشر، 2003، ص 176.

5. نمط الإشراف

يلعب الإشراف دورا كبيرا في التأثير على رضا العمال عن العمل، فالمشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بتنميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، واهتمامه الشخصي بهم، وتفهمه وسعة صدره لدى حدوث أخطاء من جانبهم يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق درجة عالية من الرضا عن العمل بينهم. ومن جانب آخر يلاحظ أن تأثير المشرف على رضا العمال عن عملهم يتوقف عن سلطته في منح الحوافز ووسائل الاشباع التي يعتمد عليها عماله، وكلما كان نمط سلوك المشرف متوافقا مع تفضيلات وخصائص العمال أنفسهم زاد رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

6. ظروف العمل المادية

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل العامل لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل، وتمثل عناصر ظروف العمل مثل العوامل والتسهيلات المادية المتاحة المتمثلة في الاضاءة، الحرارة، التهوية، الرطوبة، الضوضاء والنظافة، ووضع أثناء تأديته العمل، وأمراض المهنة المتصلة بأداء العمل عوامل لها تأثير على الراحة والصحة وعلى الرضا. وتشير نتائج الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على جاذبية مكان العمل وعلى درجة رضاه عن العمل، فمعدل دوران العمل (ترك الخدمة) ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة، وينخفضان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة[1].

7. جماعة العمل

تؤثر جماعة العمل على رضا العامل بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فتفاعل العامل مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم، أما إذا كانت جماعة العمل مصدرا لرضا العامل عن عمله وكان تفاعل العامل مع زملائه يخلق توترا لديه أو يعوق اشباعه لحاجاته، ووصوله له لأهدافه اعتبر ذلك زملائه يخلق توترا لديه أو يعوق اشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه اعتبر ذلك جماعة العمل مسببا لإستيائه من عمله، هذا بالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الإنتماء لدى العامل فزيادة هذه الحاجة لها أثر قوي في التفاعل مع جماعة العمل

[1] أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية (تدريبات وأنشطة)، الطبعة 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997، ص_ص 69_71.

على درجة الرضا كبيرا، فالمنافع الناتجة من التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة العامل إلى الإنتماء قوية، أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر منافع أو التعامل مع جماعة العمل يكون ضعيفا .

8. ساعات العمل

يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات حرية لإستخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، وتجدر الإشارة إلى تأثير العمل على الإجهاد، فإطالة وقت العمل يؤدي إلى الإجهاد وبالتالي انخفاض معنوي عن العمل، وطبيعي أنه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر[1].

9. عدالة العائد

أوضح (أدمز) كما أشار في نظرية العدالة بأن العامل يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهارته، قابلياته، خبراته، مستوى تعليمه... الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم وإن نقص معدل ما يستلمه العامل عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا[2].

إضافة إلى عوامل أخرى تتمثل في[3]:

1. العوامل الشخصية

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية العامل فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا والاستياء ومن أهم هذه العوامل:

[1] السيد محمد عبد المجيد، فاروق عبده فليه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص_ص 263_264.
[2] سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 178.
[3] جلال عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص_ص 180_183.

أ. **السن:** أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العاملين فكلما زاد عمر العامل قل معدل تركه للعمل وقل معدل غيابه وتكون العلاقة مع الرضا على نحو كلما زاد العمر زاد الرضا.

ب. **الجنس:** تشير معظم البحوث في هذا الموضوع إلى أن النساء يتفوقن على الرجال من حيث الرضا الوظيفي وهذا راجع إلى مطامح الرجال وحاجاتهز المالية أقل من الرجال.

ت. **المستوى التعليمي:** يعتبر المستوى التعليمي كمؤشر لتحقيق درجة عالية من الفعالية في نظام الانتاج مستقبلا وما يقابل ذلك من حوافز تمكن من تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي، حيث أثبتت الدراسات أن العاملين الذين لم بكموا مرحلة التعليم الثانوي كانوا أكثر رضا من الذين أتموا تعليمهم الجامعي، وهذا راجع إلى كون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين.

ث. **الحالة العائلية:** أثبت الدراسات أن الشخص المتزوج أكثر رضا وأعلى أداء وأقل غيابا وأقل تركا للخدمة بالمقارنة مع الشخص الأعزب، كما أنه كلما إزداد عدد الأفراد الذين يعيلهم العامل كان رضائه عن العمل أقل، ربما كان الضغط الذي يعانيه لأعباءه المالية الكثيرة السبب في عدم رضاه على عمله.

ج. **الأقدمية في العمل:** للأقدمية في العمل تأثير على مستوى الرضا الوظيفي ذلك إذ كانت تشير إلى زيادة خدمة ومعارف ومهارات الشخص بالشكل الذي يساعده على التكيف مع عمله وارتباط النفسي به، فقد بينت كثير من البحوث أن الرضا الوظيفي يكون غالبا نسبيا في البداية ثم ينحط بالتدريج عند السنة الخامسة والثامنة ثم يبدأ في الارتفاع مرة أخرى كلما ازدادت المدة التي أمضاها الشخص في العمل وتكون الروح المعنوية عند ذروتها بعد 20 سنة.

وهناك من يرى أن عوامل أخرى وقائية تستخدم كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي هي[1]:

أ. **الأمن:** وهو سعي العامل إلى الحصول على نوع من الضمانات المستقبلية في عمله نا يدخل في نفسه الأمان في العمل ويميل تفكيره موجها نحو الأداء.

ب. **بيئة العمل:** وهي الظروف المادية من حيث توفير الوسائل التي تساعد على إنجاز العمل بيسر وسهولة المتمثلة في (الحرارة، التهوية، الاضاءة، والضوضاء... الخ).

[1] منال عاكف، أبو غزالة، الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات والأندية التابعة للاتحاد الأردني لرياضة ذوي الاحتياجات الخاصة، رسالة ماجستير في العلوم الرياضية، جامعة اليرموك، الأردن، 2015، ص_ص 12_13.

ت. **العلاقات الاجتماعية:** وهي التي تتم بين العاملين ودرجة التعاون السائد بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين رؤسائهم .المكانة الاجتماعية: وهي المركز الاجتماعي والاحترام من قبل المجتمع وأن لا يكون في العمل ما يدنس كرامة وشرف العامل.

ثانيا: مظاهر الرضا الوظيفي

يستدل الباحثون على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة ما من خلال بعض المظاهر المرتبطة بسلوك العاملين في العمل وعلاقتهم المتبادلة، ومن أهم تلك المظاهر ما يلي[1]:

1. انخفاض معدلات الغياب عن العمل

فالعامل الذي يرضى عن عمله ومهنته عادة ما ينتظم فيها ويواظب عليها ويقل عدد مرات غيابه ويكون حريصا في غالب الأمر على الالتزام بمواعيد الحضور والانصاف بقدر الإمكان .زيادة الانتاج وتحسين مستواه: فالانتاج الجيد والكمية الكبيرة منه لا يمكن أن تصدر إلا عن أفراد يعملون برضا كبير في عملهم.

2. قلة الفاقد والتالف

ويرجع ذلك إلى الاهتمام الذي يوليه العاملين بعملهم وتركيزهم الشديد وحرصهم على المصلحة العامة وكل ذلك في غالب الأمر من رضاهم عن عملهم.

3. حسن التعامل مع الجمهور الخارجي للمؤسسة

تعتبر المعاملة الحسنة من جانب العاملين بالمؤسسة لجمهورها على جانب كبير من الرضا عن العمل الذي يمارسونه، وعلى العكس من ذلك، فالمعاملة غير الحسنة من قبلهم للجمهور الخارجي تعكس تدمرا في القالب وعدم الرضا عن وظيفتهم.

[1] حسين التهامي، التفكير الخلاق-استخدام القدرات والميول الإنسانية في العملية الإدارية، الطبعة 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص_ص 145_146.

4. انخفاض معدل دوران العمل

إذا قلت معدلات ترك العمل من جانب العاملين بالمؤسسة للإلتحاق بمؤسسات أخرى إلا في أضيق الحدود والأسباب ودوافع قوية، فإن ذلك يعني أن معدل دوران العمل في المؤسسة منخفض مما يعكس رضا العاملين عن أعمالهم بصورة كبيرة .قلة حالات الشكاوي والاستياء بين العاملين: فالعامل الذي يرضى عن عمله يتقبل بعض النواحي التي قد لا يوافق عليها وعادة ما تقل شكواه، في حين أن العامل الذي لا يرضى عن عمله يعبر عن عدم الرضا بالشكوى والتذمر سواءا من أشياء حقيقية أو ربما يكون قد توهم تلك الأشياء.

5. اتجاهات العاملين بالمؤسسة

غالبا ما تعبر الاتجاهات الايجابية للعاملين نحو قادتهم ونحو زملائهم عن رضاهم عن المؤسسة وبالتالي عن رضاهم الوظيفي.

6. الموقف الدفاعي للعاملين بالمؤسسة

إن دفاع العامل الدائم عن مؤسسته ومساندته لها بالكلمات وبالأفعال إنما يعبر عن رضاه عن العمل بها في غالب الأحيان، فعندما يذهب العامل لإنقاذ المنشآت والأجهزة الموجودة في وحدته أو في مكان عمله إذا تعرضت لحريق، فهذا يعبر عن حرصه على المؤسسة وبالتالي يمثل ذلك مظهرا من مظاهر الرضا عن عمله.

7. قلة مقاومة العاملين للمتغيرات التنظيمية

إن قلة وجود مقاومة لأي تغيير تقوم به المؤسسة إنما يعتبر في الحقيقة مظهرا للرضا عن العمل من جانب العاملين، وخاصة مع حرص المؤسسة على إعداد وتهيئة العاملين لحدوث التغيير بفترة كافية.

8. انخفاض حالات السلوك غير السوي بين صفوف العاملين

يعبر السلوك الغير سوي تجاه المؤسسة عن رضا العامل عن عمله في أحيان كثيرة، فالسلوك العدواني أو السلوك الإنسحابي والإنعزالي أو العمل على تعويق العمل وتعطيل الانتاج أو نشر الشائعات كلها سلوكيات تعبر عن وسائل دفاعية يلجأ إليها العامل الذي لا يرضى عن عمله غالبا.

9. المشاركة المتميزة في أنشطة المؤسسة

إن المشاركة الايجابية وخاصة ما لا يفرض منها على العاملين، إنما تعكس رضا العاملين عن عملهم وعلى العكس من ذلك فإن العامل الذي لا يرضى عن عمله يحجم في الغالب عن المشاركة في أي نشاط ثقافي أو اجتماعي في مؤسسته.

10. قلة الصراع والتعارض

إذا أحب العامل عمله فإنه في الغالب يكون مرتبطا بعلاقات حسنة بزملائه وبالتالي تضعف الصراعات والنزاعات فيما بين العامل وزملائه.

المطلب الرابع: أبعاد الرضا الوظيفي وارشادات لتحسينه

أولا: أبعاد الرضا الوظيفي

يمكن استعراض أبعاد الرضا الوظيفي فيما يلي[1]:

- ✓ البعد النفسي؛
- ✓ البعد الاجتماعي؛
- ✓ البعد المادي (الوظيفي).

1. البعد النفسي

يحمل مفهوم الرضا حالات عاطفية كالشعور بالسعادة وتحقيق الاشباع النفسي، اللذة وكل المشاعر والأحاسيس الايجابية التي تغمر العامل إذا كان راضيا عن عمله، ولكن مع كل هذه الدلالات يبقى البعد النفسي غير قادر لوحده لتفسير ظاهرة الرضا لأن هنالك أبعاد أخرى تتداخل معه ولا يمكن فصلها عند تفسير الرضا.

[1] مريم زهراوي، دلالات وأبعاد الرضا الوظيفي، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، 2017، ص_ص 426_427.

2. البعد الاجتماعي

يتضح الرضا الوظيفي كحالة شعورية في البعد النفسي، ولكنه من خلال البعد الاجتماعي يأخذ مدلولا آخر مرتبط بالبيئة الخارجية للعمل كالجماعة التي ينتمي إليها والعلاقات المهنية التي تربطه بزملائه ورؤسائه والمشرفين عليه، وهنا يصبح الرضا الوظيفي مرتبط بدرجة تحقيق الاستقرار والتوازن ضمن البيئة المهنية التي تعمل فيها، وبهذا يحقق المكانة الاجتماعية ويحظى بالتقدير ويحقق ذاته ضمن جماعة العمل، وهناك من العلماء من يعتبر تأثير الجماعة في مستوى الرضا الوظيفي أكبر أثرا من باقي العوامل لأن العامل إذا لم يحقق الاستقرار والتوازن في هذه الجماعة لا يستطيع الاستمرار، ويقع في دوامة دوران العمل أو التخلي المهني عن الوظيفة.

3. البعد المادي

وهو المقابل الذي يحصل عليه العامل كالأجرة والحوافز والهدايا والعلاوات مما يجعله يقدم كل مجهوداته في العمل لأن المقابل يثمن كل الجهود المبذولة .والرضا الوظيفي هنا مرتبط بمسألة التثمين الحقيقي لمجهودات العمال لخلق الرضا العام عن فوائد مادية التي تخلق بدورها ولاء للمؤسسة التي تولي اهتماما بعمالها ومجهوداتهم.

ثانيا: ارشادات لتحسين الرضا الوظيفي

من بين الوسائل التي يمكن استخدامها لتحسين الرضا الوظيفي ما يلي[1]:

1. العدالة في الأجور والمكافآت

حينما يعتقد العمال أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة، فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم احساس بعدم الرضا لذلك لا بد أن تحرص المؤسسة على بناء نظام للأجور والمزايا الإضافية، يستشعر معه العمال بالعدل في المعاملة، ويرى البعض أنه عندما يشعر الفرد بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا وعدالة الاجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه، وعندما نترك له بعض الحرية في تحديد ما يرغبه من نوعية المكافآت أو المزايا فإن الفرد يشعر بالرضا عن عمله.

[1] مروان أحمد حويحي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة، 2008، ص_ص 25_26.

2. تحسين نوعية وجودة الإشراف

فعندما تكون العلاقة بين المشرف والعمال علاقة طيبة يسودها الاحترام، ويراعى فيها المصالح المشتركة وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومرؤوسيه يزيد رضا العمال عن العمل.

3. تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية

وتعني اللامركزية اعطاء للعمال الحق اتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات، ويسمح بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لشعور أو لاعتقادهم بأنهم يستطعون التأثير على المؤسسة.

4. تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد

لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملا ويثير الضجر والملل، وبالطبع يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي والرأسي للتغلب على تلك المشكلة.

5. جعل العمل مسليا

فكثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل، مما يضفي الكآبة على جو العمل ويخلق الاحساس بعدم الرضا، وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها للتخفيف من ذلك منها اذاعة بعض المقطوعات الموسيقية، ونشر بعض المواقف المضحكة في العمل، وتوزيع بعض الهدايا البسيطة وما شابه ذلك.

المبحث الثالث: أنواع، أسباب، طرق قياس الرضا الوظيفي وأثاره

بعدما أصبحت المؤسسات تعطي اهتماما كبيرا لمفهوم الرضا الوظيفي وضرورة توفره لدى عمالها، اكتشفت أن العامل الراضي عن عمله أكثر انتاجية من العامل غير الراضي عن عمله، لذا توجهت نحو العمل لاكتشاف ماهي الأسباب التي يمكن أن تساهم في تحقيق هذا الرضا وتحديد طرق لقياسه من أجل معرفة درجته لدى عمالها والعمل على تحسينه في حالة ضعفه من أجل الوصول إلى نتائج مرضية لها ولعاملها لكي يكون أكثر رضا وأكثر أداء في نفس الوقت .وهنا سوف نتطرق لأسباب وطرق قياس الرضا الوظيفي وأثاره.

المطلب الأول: أنواع الرضا الوظيفي

ينقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين رئيسيين هما:

1. الرضا العام عن العمل

ويعرف على أنه الاتجاه العام للعامل نحو عمله ككل، فهل هو راض أم غير راض هكذا على الإطلاق، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلا عن الجوانب التي لا يرضى عنها أصلا، بيد أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله.

2. الرضا النوعي

ويشير إلى رضا العامل عن كل جانب من جوانب عمله على حدة وتتضمن تلك الجوانب سياسة المؤسسة، الأجور، الإشراف، فرص الترقي، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، مثلا كأن يرضى العامل بالعائد المادي في حين يكون غير راض عن نوعية الإشراف.

كما يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أقسام وفقا لإعتبارات معينة كالتالي[1]:

1. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار الشمولية

أ. **الرضا الوظيفي الداخلي** : ويتعلق بالجوانب الذاتية للعامل مثل الاعتراف والتقدير والقبول، الشعور بالتمكن والانجاز والتعبير عن الذات؛

ب. **الرضا الوظيفي الخارجي** : ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية للعامل في محيط العمل مثل المدير، زملاء العمل، طبيعة العمل، ونمط العمل)؛

ت. **الرضا الكلي العام** : وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

2. أنواع الرضا باعتبار زمنه

أ. **الرضا الوظيفي المتوقع** : ويشعر العامل بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة؛

ب. **الرضا الوظيفي الفعلي** : يشعر العامل بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: أسباب الرضا الوظيفي

يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل إلى مجموعتين، أولهما مسببات خاصة بالتنظيم، وثانيهما مسببات خاصة بالفرد ذاته، ونذكرها كما يلي[2]:

1. المسببات التنظيمية للرضا

أ. **نظام العوائد:** مثل الحوافز، المكافآت والترقيات، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل.

[1] عادل سلامة، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعةعين شمس، مجلة كلية التربية، العدد 23، الجزء 1، 1999، ص 111.

[2] محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دون ذكر الطبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص_ص 202_204.

ب. **الإشراف:** إن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك العامل ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون العاملين وحمايته لهم.

ت. **سياسات المؤسسة:** وهي تشير إلى وجود أنظمة ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه.

ث. **تصميم العمل:** حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل والأهمية والاستقلال وتوافر المعلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

ج. **ظروف عمل جيدة:** كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يسمى الإضاءة، الحرارة، حجم المكتب، التليفزيون، اتصالات الشخصية، وحجم الحجرة وغيرها.

2. المسببات الشخصية للرضا

أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الإستياء، ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

أ. **احترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للإمتداد برأيه، واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم، أو عدم الإعتداء بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضيين عن العمل.

ب. **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين.

ت. **المكانة الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة والأقدمية كلما زاد رضا العامل عن عمله، أما إذا قلت مكانة العامل وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد إستياء العامل.

ث. **الرضا عن الحياة:** يميل العمال السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم أما التعساء في حياتهم والغير راضيين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.

وهناك من يرى الأسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي تتمثل في[1]:

- ✓ إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين.
- ✓ إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
- ✓ إن العمال ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا من وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر الرضا عن الحياة بصفة عامة.
- ✓ إن العمال الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل رضا لحوادث العمل.
- ✓ هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والانتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الانتاج.

المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي

بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى العامل اتجاه جوانب مختلفة لعمله إلا أنه من الصعب تقييمها وقياسها ويرجع هذا إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه وصعوبة إستنتاجه بدقة من خلال سلوك العامل، فإلى حد كبير تعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره العامل وعادة ما يفضح العامل بصورة صادقة عما بداخله، وهناك أساليب متعددة تم تنميتها لقياس الرضا عن العمل ومنها:

1. المقاييس الرتيبة وقوائم الاستقصاء

تعد قوائم الاستقصاء هي المدخل الشائع لقياس الرضا عن العمل وهي تتضمن بعض الأسئلة التي يجيب عليها العاملين المعبرين من خلالها عن ردود أفعالهم اتجاه عملهم[2].

2. مقياس أسلوب الأحداث الحرجة

وهو أسلوب أو إجراء آخر يمكن من خلاله قياس وتقييم رضا العامل لعمله، وهنا يصف العامل بعض الأحداث المرتبطة بعمله التي حققت له الرضا أو عدم الرضا ثم يتم اختبار وفحص الاجابات

[1] عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، الطبعة 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 99.

[2] علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 271.

لإكتشاف عوامل ومسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثلا إذا ذكر العديد من العمال مواقف للعمل التي تم معاملتهم من خلالها بطريقة سيئة من المشرف أو عندما يمدحون المشرف لمعاملته الطيبة يظهر هذا أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في رضا العمال عن العمل[1].

3. **مقاييس الرضا الوظيفي طبقا لرد الفعل في العمل والأبواب المتاحة والمعتمد عليها في قياس الرضا الوظيفي وفقا لهذه الطريقة هي[2]:**

✓ **معدلات القياس والرد عن الأسباب:** وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل وتستخدم معدلات القياس الكاملة، وفيها يقوم العمال بإجابة الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل، ومن أشهر المعدلات:

أ. **الأجندة الوصفية للعمل (JDI)** : والأسئلة بها تتناول خمسة جوانب مختلفة هي، العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، والناس (الزملاء).

ب. طريقة (MSQ) قائمة استقصاء جامعة مينيسوتا لقياس الرضا: وهي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل العمال معدل القياسي هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضيين أو غير راضيين عن جوانب مختلفة من عملهم (أجرهم، فرص التقدم فيه)، وهاتان الطريقتان ترتكزان على جوانب متعددة ومختلفة من الرضا عن العمل، وهناك مقاييس أخرى ترتكز على جانب أو عدة جوانب من العمل مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر Pay-Satisfaction الذي يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، ويوفر PSQ قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، المزايا، وإدارة نظام الأجور.

✓ **المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة):** تتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء أسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام وبهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو محو المشاكل، وتكون مقابلة المواجهة (أي نوع من القياس الفردي) ناجحة

[1] علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، السلوك والتطور التنظيمي، دون ذكر الطبعة، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2015، ص 185.

[2] محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص_ص 197_199.

إذا أجاب العمال بأمانة وبالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لإستجابتهم وحقهم في الخصوصية.

4. المقاييس الموضوعية لقياس الرضا الوظيفي

وهي المقاييس التي تستخدم مؤشر الغياب والعمل في التنبؤ بدرجة الرضا الوظيفي على أساس أن الغياب أو ترك العمل بصفة نهائية يجسد درجة نفور العامل وعدم رضاه عن عمله وهناك دراسات تجريبية أثبتت وجود علاقة عكسية بين الرضا ومتغيرات الغياب وترك العمل، وبالتالي يكونان كمقياسين موضوعين لأن الباحث لا يتدخل في تصميمها أو التحكم فيها.[1]

أ. **معدل الغياب:** يمكن استخدام عدة طرق لقياس الغياب، إلا أن أكثر هذه الطرق انتشارا طريقتان إحداهما تقيس عدد الغياب، والأخرى شدة الغياب في عدد الأيام أو عدد ساعات العمل المفقودة في كل مرة يحصل فيها الغياب.

وتقيس مقاييس (طرق) التعدد عدد مرات غياب العاملين في فترة معينة كنسبة مئوية لكل عامل، وأما مقاييس الشدة فتقيس الوقت الضائع في كل غياب.

ويمكن التعبير عن معدل تعدد الغياب بالمعادلة التالية[2]:

$$\text{معدل تعدد الغياب} = \frac{\text{عدد مرات الغياب في الإدارة/القيم خلال فترة زمنية معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين في الإدارة}} \times 100$$

يهدف هذا المعدل إلى قياس متوسط عدد مرات غياب العمال في مجموعة معينة أو في قسم من الأقسام أو في المؤسسة كلها في فترة معينة.

[1] جلال عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 199.
[2] مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة العربية الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص_ص 117_118.

ويمكن التعبير عن معدل شدة الغياب بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل شدة الغياب} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقودة بسبب الغياب في فترة معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين في الإدارة/ القسم}} \times 100$$

يقيس هذا المعدل مدى الضرر الناشئ عن الغياب إذ لا يمكن أن يعرف عدد مرات الغياب وإنما يجب أن يؤخذ في الاعتبار طول فترة الغياب في كل مرة وليس المقصود هنا شدة الغياب في المؤسسة ككل.

ب. معدل ترك العمل: إن بقاء العامل واستمراره في عمله بمؤسسة معينة يعد مؤشرا لرضا هذا العامل عن عمله وتعلقه بها عكس ما يشير إليه ترك العمل، وتقديم الاستقالة وتعتبر البيانات المتعلقة بترك العمل ذات أهمية في تقييم فعالية مختلف برامج العمل من حيث تأثيرها على الرضا، ويقصد بترك العمل أو دوران العمل كل حركة عمالية التحقت أو خرجت من المؤسسة خلال فترة زمنية معينة عادة ما تحدد نسبة وتحسب معدلات ترك العمل من خلال المعادلة التالية[1]:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{S}{\text{Mot 0} + \text{Mot 0 /2}}$$

حيث:

- S عدد الأفراد الذين تركوا العمل.
- Mot 0 عدد الأفراد الذين تركوا العمل في أول فترة.
- Mot 0 عدد الأفراد الذين تركوا العمل في آخر فترة.

[1] جلال عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص_ص 200_201.

5. المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي

تقوم هذه المقاييس على تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه إلى العاملين بالمؤسسة وتحاول هذه الأسئلة الحصول على تقرير من جانب العاملين عن درجة رضاهم عن العمل، ويمكن أن نجد طريقتين تستخدمان في تحديد نوع الأسئلة التي تحتويها قوائم أو إستبيانات البحوث، وهما[1]:

أ. تقييم الحاجات

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الإستقصاء، بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الانسانية مثل ذلك الذي اقترحه (ماسلو)، والتي تتضمن (الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات)، وتصمم الأسئلة بحيث يمكنالحصول على معلومات عن العامل عن مدى ما يتيحه العمل من اشباع لمجموعات الحاجات المختلفة لديه، وعليه فإن كل مجموعة من مجموعات الحاجات يكون لها أسئلة متعلقة بها في القائمة.

ب. تقسيم الحوافز

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها القائمة بحيث تتبع تقسيما للحوافز التي يتبعها العامل أو التي تعبر من العوامل المؤثرة على الرضا، مثال ذلك التقسيم الذي اتبع في عرض العوامل المؤثرة على الرضا والذي تضمن العوامل التالية: الأجر، محتوى العمل، فرص الترقي، الاشراف، جماعات العمل، ساعات العمل أو ظروف العمل.

[1] لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، مرجع سبق ذكره، ص_ص 152_153.

المطلب الرابع: أثار الرضا الوظيفي

للمديرين اهتمام عملي بنتائج رضا الوظيفي، فماذا يحدث حينما يكون العاملون راضون وظائفهم؟ حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددًا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي بما في ذلك آثاره على الأداء، الغياب، والدوران العمل، وتتمثل في[1]:

1. الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل

يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا العامل عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، لقد اجريت عدة دراسات تهدف إلى اختيار صحة هذا الفرض وقد أظهرت كل الدراسات (بدرجة متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانتفاض.

2. الرضا عن العمل ومعدل الغياب

نستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قرارا يوميا فيما إذا كان سيذهب إلى العمل في بداية اليوم أم لا ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار والفرص البديلة المتاحة للعامل إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل، فإن كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل، فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح. ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، والفرص هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في العمل أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل، والعكس صحيح.

3. الرضا عن العمل والإصابات

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا العامل أي عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة، وعدم الرغبة في العمل ذاته. وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في

[1] أنس عبد الباسط، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (العلوم السلوكية)، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص_ص 226_227.

العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا في عمله تجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الإبتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد (فروم) يرجع الرأي القائل بأن الإصابات مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس، وأيًا كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا الوظيفي.

4. الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل

لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين، ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء وبعبارة أخرى فإن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الاداء المتفوق على الرضا، حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة. وهناك آخرون أيضا يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي أكثر انتاجية، والعامل الأكثر انتاجية يصبح أكثر رضا، وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء ومعرفة تامة، وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل عامل، ومع ذلك فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.

بالإضافة إلى أن للرضا الوظيفي آثار ايجابية أخرى تتمثل في[1]:

- ✓ صحة بدنية ونفسية سلمية لدى العالمين؛
- ✓ نسبة حوادث أقل؛
- ✓ نسبة تظلمات أقل؛
- ✓ يبدي العامل الذي يشعر بالرضا الوظيفي روح المواطنة الاجتماعية مثل: مساعدة زملائه ومساعدة الزبائن والتعاون وغيرها.

[1] حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (اطار متكامل)، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 388.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه نتوصل أن الرضا الوظيفي حالة شعورية، صعبة، معقدة، ومتداخلة، وذلك لارتباطهما بالعنصر البشري الذي لا يمكن الاتفاق حول طرق إرضائه، فالرضا الوظيفي يختلف من عامل لآخر ويختلف حتى بالنسبة للعامل نفسه، فقد تتغير درجة الرضا الوظيفي حسب الزمن وحسب الحاجات والأهداف المرجو الوصول إليها.

حيث رأينا أن الكثير من النظريات حاولت تفسير السلوك البشري وكيفية تحقيق رضاه ودافعيته، وطرق تحفيزه للوصول إلى أفضل أداء وأكبر انتاج،كما توصلنا إلى أن للرضا الوظيفي عوامل تؤثر فيه وتساهم في تفعيله تتمثل في الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، جماعات العمل، ظروف العمل، الاشراف...، بالإضافة إلى أسباب تنظيمية وأخرى شخصية.

كما أن هناك أدوات لقياس الرضا الوظيفي داخل المؤسسة يجب معرفتها للتحكم في السلوكالبشري وتوجيهه إلى المسار المطلوب لتحقيق نتائج ايجابية تخدم أهداف المؤسسة.

الدراسة الميدانية

–دراسة حالة اتصالات الجزائر–

تمهيد

بعدما تطرقنا إلى كل من التمكين الإداري بمختلف أبعاده ومستوياته، والرضا الوظيفي مع بعض جوانبه، سنتناول في هذا الفصل دراسة ميدانية لدراسة دور التمكين الإداري في تفعيل الرضا الوظيفي لدى العاملين على أرض الواقع من خلال اعداد استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة حول التمكين الإداري والرضا الوظيفي من أجل الإجابة عليها من طرف عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية وذلك للتعرف على وجهات نظر عينة الدراسة حول التمكين الإداري.

وفي هذا الفصل سيتم التركيز على ثلاث نقاط أساسية مبنية على شكل ثلاث مباحث، وهي:

- ✓ **المبحث الأول**: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
- ✓ **المبحث الثاني**: الإجراءات المنهجية للدراسة
- ✓ **المبحث الثالث**: اختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة خدماتية تنشط على المستوى الوطني وهي عبارة عن مؤسسة تبرم تصرفاتها القانونية تحت تغطية الدولة، وتسعى مؤسسة اتصالات الجزائر في الآونه الأخيرة إلى إحداث نقلة نوعية على المستوى التكنولوجي في مجال الإتصال وتقديم خدمات أفضل لزبائنها خاصة في الآونة الأخيرة[1].

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

أولا: نشأة اتصالات الجزائر

نص القرار 03 القرار 2000 المؤرخ في 05 اوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث، تم بموجب هذا القرار انشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عتيقها مسؤولية تعزيز شبكة الاتصالات في الجزائر وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهام المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعا للقرار 03/2000 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقية مجسدة سنة 2003 01 .جانفي 2003، كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر حيث كان على اتصالات الجزائر واطاراتها حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في اتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه[2].

ثانيا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

هي مؤسسة عمومية جزائرية ذات أسهم برأسمال تأسست عام 2000، تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال (موبيليس) وخدمات الأنترنت (جوال) واتصالات عبر الساتل (اتصالات الجزائر الفضائية)، أنشأت

[1] www.AlgerieTelecom.dz consulté le 16/04/2022 (13 :10).

[2] وثائق خاصة بالمؤسسة.

بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل القطاع البريد عن قطاع الاتصالات وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 01 يناير 2003م.[1]

ثالثا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تهدف مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية إلى ثلاث أهداف رئيسية وهي[2]:

- ✓ الجودة؛
- ✓ الفعالية؛
- ✓ نوعية الخدمات.

حيث تهدف هذه المؤسسة نحو تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات السلكية واللاسلكية والانترنت وضمان توصيل هذه الخدمات بالجودة والسرعة الفائقة وانشاء وتشغيل قاعدة الاتصالات وإدارة جميع أوجه الترابط الشبكي بين البنوك والمؤسسات المالية والإدارية عبر الوطن، وكذا رفع متميز بما يسمح للمؤسسة من رفع قدراتها ومكانتها التنافسية مع تقديم خدمات المساعدة التقنية بالإضافة إلى رفع المبيعات.[3]

المطلب الثاني: المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

أولا: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

نشأت مديرية العملياتية للاتصالات بالمدية بتاريخ 11 نوفمبر2002 وفقا لقرار 15/02 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر، حيث تأسست المديرية العملياتية للاتصالات عبر كافة القطر الوطني الحديث عن ولاية المدية وولايات الجزائر، ومنها المديرية العملياتية للمدية وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح من جانفي 2003.[4]

[1] www.AlgerieTelecom.dz consulté le 16/04/2022 (13 :10).
[2] www.AlgerieTelecom.dz consulté le 16/04/2022 (13 :10).
[3] www.AlgerieTelecom.dz consulté le 16/04/2022 (13 :10).
[4] وثائق خاصة بالمؤسسة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر

المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية هي مديرية تابعة للمديرية الجمهورية لاتصالات "D.R.T" البليدة وتنقسم المديرية إلى:[1]

1. **مصلحة الممتلكات والوسائل العامة:** التي بدورها تنقسم إلى

- ✓ قسم النظافة والسلامة: تهتم بالسهر على أمن المؤسسة وأفرادها من كل تخريب، ونظافة المحيط ووقايته؛
- ✓ خلية الاتصالات.

2. **مصلحة الموارد البشرية:** تنقسم إلى

- ✓ قسم تنمية الموارد البشرية والتدريب والتكوين: تهتم بتسيير المهني للعمال تهتم بتكوين و رسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق؛
- ✓ قسم العلاقات المهنية الاجتماعية: تهتم بضمان جو مناسب للعمال اجتماعيا وتوفير كل ما تحتاجه من الناحية الإدارية؛
- ✓ قسم خدمة إدارة عملاء الاجتماعية.

3. **مصلحة المالية والمحاسبة:** تتضمن المصالح التالية

- ✓ قسم الميزانية: إعداد الميزانية؛
- ✓ قسم الخزينة: تهتم بالدفع النقدي؛
- ✓ قسم المحاسبة: تهتم بتدقيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة.

4. **مصلحة التجارة:** تتضمن

- ✓ قسم البيع: بيع خدمات الموجودة للهاتف والانترنت
- ✓ قسم التحصيل: تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة.
- ✓ قسم دعم المبيعات: تهتم بخدمات الزبائن بعد البيع.

[1] وثائق خاصة بالمؤسسة.

5. **مصلحة التقنية**: تتضمن ما يلي

- ✓ قسم الهندسة والتخطيط: تهتم بهندسة ووضع مخططات من أجل وضع الشبكات جديدة للهاتف والانترنت؛
- ✓ قسم التطوير: تطوير الشبكات الموجودة؛
- ✓ قسم تهيئة واستغلال الشبكات: تجديد الشبكات القديمة.

أ. مصلحة شبكات التحويل: تحويل الشبكات

6. **مصلحة الدعم**: تتضمن

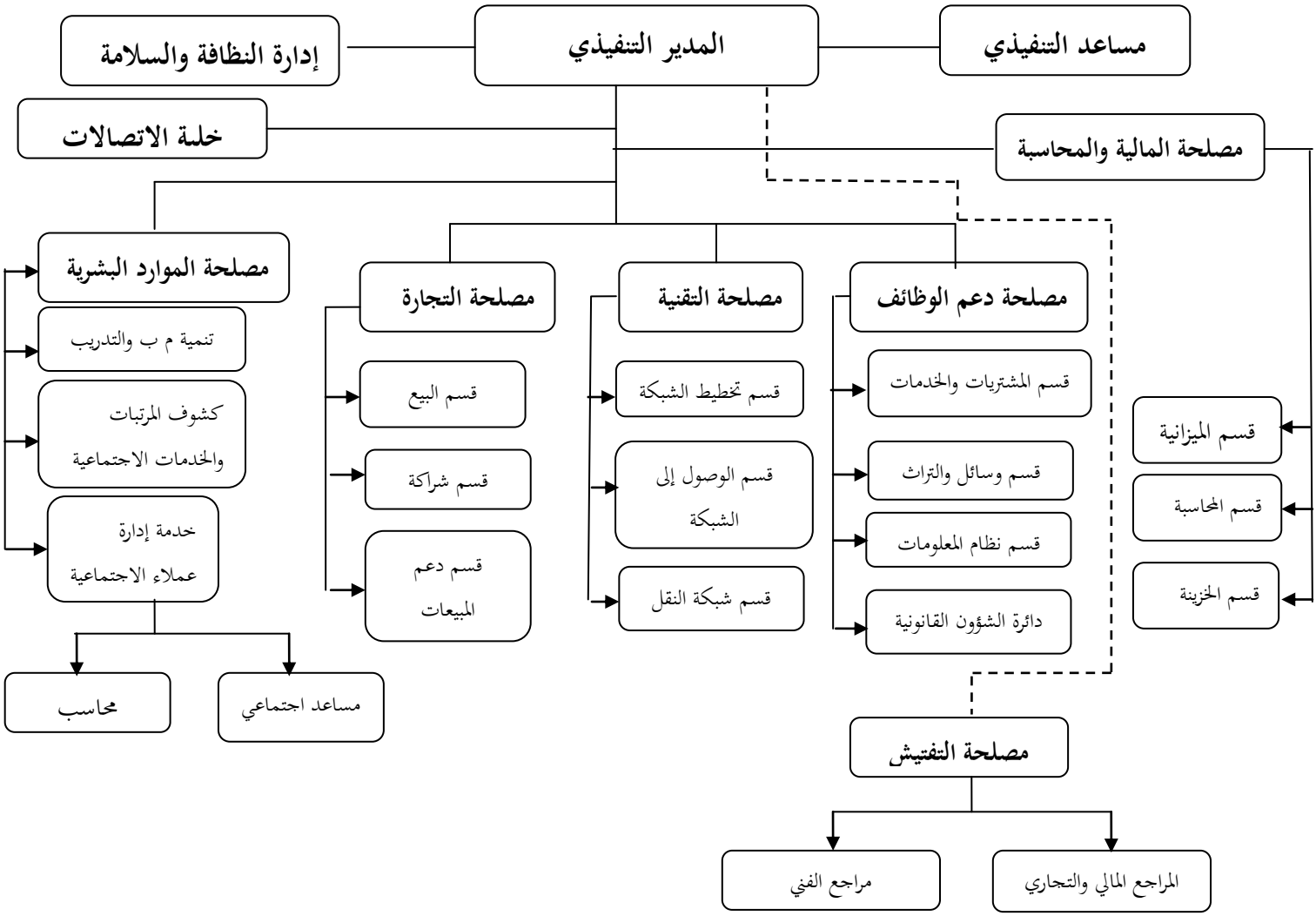
- ✓ قسم دعم المشتريات والخدمات؛
- ✓ قسم وسائل التراث؛
- ✓ قسم نظام المعلومات؛
- ✓ دائرة الشؤون القانونية.

7. **مصلحة التفتيش**: تتضمن قسمين هما

- ✓ قسم المراجع المالي والتجاري؛
- ✓ قسم مراجع الفني.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر- المدية- :

الشكل رقم(01_03): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر- المدية-



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -المدية-

المطلب الثالث: أنشطة، أهداف، وخدمات المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

أولا : أنشطة وخدمات المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع –المدية–

تتمثل أنشطة المديرية العملياتية بالمدية بمايلي[1]:

- ✓ تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم.
- ✓ الإجابة على جميع شكاوي الزبائن.
- ✓ انشاء شبكة هاتفية في المناطق المعزولة (غير متوفرة على الهاتف والأنترنت).
- ✓ تقديم خدمات الهاتف الثابت والأنترنت للخواص والمهنيين وشبكات الأنترنت لمختلف المديريات العمومية والخاصة كالمستشفيات والبنوك والجامعات.
- ✓ تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات السمعية والبصرية.
- ✓ تحديث الشبكة الهاتفية.

ثانيا : أهداف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع –المدية–

تسعي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية لتحقيق مجموعة من الأهداف منها [2]:

- ✓ الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.
- ✓ استقطاب أكبر عدد من الزبائن والحفاظ على ارضائهم قدر المستطاع.
- ✓ العمل على تحسين جودة خدماتها والرفع من تنافسيتها.
- ✓ تطوير خدمات جديدة للعملاء.
- ✓ تقديم خدمات للمساعدة التقنية.
- ✓ تنفيذ تجارب الصوت والصورة.

[1] وثائق خاصة بالمؤسسة.
[2] وثائق خاصة بالمؤسسة.

ثالثا : خدمات المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع –المدية–

❖ **خدمات الأنترنت:** تتمثل فيما يلي [1]:

1. **خدمة الأنترنت:** خدمة الأنترنت "جواب" هي خدمة الأنترنت المقدمة من طرف اتصالات الجزائر، والتي تم انشائها بناءا على إعاده هيكلة خدمات الأنترنت السابقة فأصبح "جواب" فرع مجمع اتصالات الجزائر مهمته وضع الخبرات والقدرات في خدمة الابتكار والتجديد ويعمل على تطوير وتنويع الخدمات المتعلقة بالنشاريع، وكذا مسايرة طموحات الزبائن من خلال العمل على تقديم تكنولوجيا حديثة عالية الجودة تسمح بحرية الابحار في شبكتها بتقنية الأنترنت ذات التدفق العالي.
2. **خدمة Idoom**: والعرض الجديد لاتصالات الجزائر التي يمكن من خلالها اجراء مكالمات غير محدودة من نحو الثابت مقابل دفع اشتراك بسيط يبدأ من 350 دينار شهريا.
3. **بطاقتي في مكتبتي:** تقدم اتصالات الجزائر خدمة بطاقة في مكتبتي وهي عبارة عن جميع المراجع باللغة الفرنسية، وهي مكتبة رقمية موجهة إلى الطلبة الجامعيين، والمدرسيين وكذا الباحثين والذي هم بصدد البحث عن كتب تعليمية وأكاديمية باللغة الفرنسية.
4. **خدمة LTE 4G**: تعتبر اتصالات الجزائر أول متعامل سبوق التكنولوجيا في شمال افريقيا وهي الثانية على المستوى الافريقي بعد جنوب افريقيا تمكن من الاتصال بالأنترنت بسرعة عالية تصل حتى 100 Mbps وهي تكنولوجيا لاسلكية تعمل عن طريق موجات الراديو يتم تقسيم التدفق بين مجموعة من المشتركين وتتميز هذه الخدمة بكونها :

- ✓ تمكن من تدفق الأنترنت بسرعة عالية جدا.
- ✓ تثبت وتضبط لمحطة الاستقبال الخاصة بالزبون بطريقة بسيطة وسريعة.
- ✓ يستطيع المستخدمون استعمال الأجهزة المختلفة المجهزة بالاتصال اللاسلكي Wi-Fi.يسرع حجم التدفق على خدمات الوسائط المتعددة والبث المباشر للفيديوهات عالية الدقة على الأنترنت فعرض 4 Gمحدد بكمية استهلاك المعلومات وليس بسرعة التدفق، حيث تكون سرعة التدفق المتوفرة والتحميل والتدفق المختار يمكن من الاستفادة الكاملة من الاشتراك.

[1] وثائق خاصة بالمؤسسة.

5. **خدمة الويماكس Wi Max**: الويماكس كلمة قصيرة تعني التشغيل البيئي في جميع أنحاء العالم من أجل الوصول إلى الميكرو وعي، وهو معيار للاتصالات اللاسلكية يستعمل اليوم في غالب الأحيان كوسيلة ارسال والوصول إلى الأنترنت ذات التدفق السريع كما يغطي مساحة جغرافية واسعة استنادا إلى معيار ارسال راديو 8021.6 الموافق عليه 2011 من قبل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي.

أثير ويماكس عرض كامل ومناسب للشركات ولمستعملي الأنترنت في المناطق المعزولة ويهدف إلى تلبية احتياجات الشركات من حيث الوصول إلى الأنترنت ذات التدفق السريع.

كما يعتمد على تكنولوجيا ارسال لاسلكية ذات تدفق سريع عبر موجات الراديو تصل إلى 20 Mbps في الثانية من مجال نظري قدره 25 كلم ويطبق في المناطق المعزولة كالمواقع الريفية والجبال والصحراء والمناطق التي تفقد لبيئة الاتصالات الأرضية كالمناطق المتضررة والمناطق الاستراتيجية كالبنوك والتأمينات والصيانة.

6. **خدمة FTTH** : يقدم العديد من الخدمات منها الأنترنت ذات التدفق العالي جدا والذي يصل إلى 155 Méga, المكالمات الهاتفية غير محددة ومجانية نحو كل شبكة بروتوكول الأنترنت وشبكات الهاتف الثابت لاتصالات الجزائر.

7. **خدمة وان كليك One Click** : تضع اتصالات الجزائر تحت تصرف المهنيين الحل الجديد وان كليك الذي يسمح لهم بإنشاء ونشر موقعهم الالكتروني بنفسهم، حيث بإمكان الزبون ايواء موقعه الالكتروني تحت اسم مجال DZ وانشاء بريد الكتروني ومن مزايا هذه الخدمة لدينا:

- ✓ سهل وسريع ومريح.
- ✓ كامل وقابل للتخصيص.

❖ **خدمات التوزيع**: تعتمد المؤسسة على التوزيع من خلال الوكالات التجارية هذه الأخيرة عبارة عن خلية ناشطة يوكل لها مهمة تقديم جميع الخدمات المعنية بتقديمها من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر لزبائنها أي أنها تعتبر وكالة على[1]:

1. **مكتب الاستقبال**: يقوم العامل بتوجيه الزبون إلى الخدمات التي يريدها وأيضا عرض مختلف الخدمات المتوفرة.

[1] وثائق خاصة بالمؤسسة.

2. **مكتب الزبائن متعدد الوظائف:** مهمته تدوين العمليات التجارية واعلام الزبون بتسيير عملية تلبية طلباته واطلاعه على تسعير مختلف الخدمات، واطلاعه على فاتورته وتفاصيل كل المكالمات بالتدقيق.

3. **مكتب آل ADSL والخطوط الهاتفية اللاسلكية:** تنحصر مهمته أساسا في تقديم استعمالات وشروحات للزبائن وكذا التكفل بعملية البيع المباشر لهذه الخدمات.

4. **مكتب الخزينة:** مهمته التحصيل المالي من خلال الفوترة والطبع والموافقة على عملية الشراء من خلال ختم ومراقبة الخزينة.

5. **مكتب أمر الزبائن:** تسجيل الطلبات الخطيةللزبائن، توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية، معالجة طلبات الزبائن الذين لم يدفعوا استحقاقاتهم في آجالها.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

لقد نتناول هذا المطلب إيضاحا لنموذج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى أداة الدراسة وهي الاستبيان، وهو الأسلوب المعتمد لجمع المعلومات من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

المنهج المتبع في الدراسة هذه هو الوضع التحليلي الذي يقوم على دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية وتحليل النتائج المتوصل اليها.

ثانيا: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة وهو يخص جميع الأفراد العاملين وعددهم 40 عامل في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

ثالثا: عينة الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، ولقد تم اختيار عينة مكونة من 30 فرد من مجتمع الدراسة وهذا بطريقة ميسرة ، وبعد توزيع الاستبانات تم استرجاع 30استمارة أي استبانة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولا: مضمون الاستبيان لأثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للاتصالات الجزائر فرع المدية

- ✓ **الجزء الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة الموظفين، قام الطالبتين بأخذ بعض المواصفات الضرورية.
- ✓ **الجزء الثاني:** كما قام الطالبيتين بتقسيم الجزء الثاني إلى محورين
- ✓ **المحور الأول:** متعلق بالتمكين الإداري (المتغير المستقل)، حيث اشتمل على 27 عبارة.
- ✓ **المحور الثاني:** متعلق بالرضا الوظيفي (المتغير التابع)، حيث اشتمل على 8 عبارات.

واشتمل الاستبيان ككل على 35 عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الإيجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قامت الطالبيتين بإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ اختبار كولمجروف سميرنوف (K-S) Kolmogorov-smirnov test لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- ✓ معمل ألفا كرونباخ Cronbach alpha لتأكد من درجة ثبات عبارات كل متغير من متغيرات الدراسة.
- ✓ معمل الارتباط سيبرمان Spearman correlation لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات.
- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها.
- ✓ المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقسها.
- ✓ الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر أبعاد متغير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لابد من التحقيق من بعض المشاكل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هي: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفيمايلي توضيح لهذه المسائل.

أولا: التحقق من التوزيع الطبيعي

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قامت الطالبتين باستخدام اختبار كولمجروف-سميرنوف وهو اختبار ضروري في حالة استخدام الاختبارات المعلمية مثل تحليل الانحدار حيث يشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار فلابد أن تكون مستوى الدلالة للمتغيرات الدراسة أكبر من (0.05) والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (01_03): اختبار كولمجروف –سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

البيان	اختبار كولمجروف–سميرنوف		
	قيمة الإحصائية K-S	درجة الحرية df	مستوى الدلالة P
البعد الأول: تفويض السلطة	0,174	30	0,021
البعد الثاني: الاتصال الفعال	0,151	30	0,077
البعد الثالث: التحفيز	0,111	30	0,200
البعد الرابع: المشاركة في صنع واتخاذ القرار	0,125	30	0,200
البعد الخامس: الحرية والاستقلالية	0,257	30	0,000
البعد السادس: فريق العمل	0,238	30	0,000
البعد السابع: التدريب	0,157	30	0,056
المحور الأول: التمكين الإداري	0,135	30	0,169
المحور الثاني: الرضا الوظيفي	0,211	30	0,001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول رقم (01_03): أن البيانات تتخذ توزيعا طبيعيا، وبما أن حجم العينة 30 فرد فإن المؤشر يعطي لإمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لهذه الدراسة.

ثانيا: اختبارات الصدق

يمثل الصدق في البحث العلمي درجة دقة البحث على قياس الغرض المصمم من أجله، أي مدى تزويد أداة البحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع الدراسة نفسه، وقد يفهم البعض الصدق كمقابل لعدم الصدق ولكن هذا مفهوم خاطئ، فالصدق يرتبط بهدف بعينه. وفي الدراسة اعتمدت الطالبتين على:

1.صدق الاتساق الداخلي

يقصد بالاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء أخر. وعليه قمنا بحساب معامل

الارتباط سبيرمان (spearman) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

- **الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير التمكين الإداري**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول التالي:

الجدول رقم (02_03): معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير التمكين الإداري مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد التمكين الاداري	رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة P
تفويض السلطة	01	تتاح للمرؤوسين فرصة ابداء أرائهم في أمور عملهم	0.364	0,048
	02	لا تقوم إدارة المؤسسة بممارسة السلطة التي قامت بتفويضها	0,742	0,000
	03	تشجع إدارة المؤسسة على ممارسة الدور القيادي	0,722	0,000
	04	تتاح للمرؤوسين حرية أداء مهامهم الموكلة لهم بالطريقة التي يرونها مناسبة	0,750	0,000
الإتصال الفعال	05	تتميز عملية الاتصالات الإدارية بالمرونة داخل المؤسسة	0,663	0,000
	06	أجد سهولة في التواصل مع إدارة المؤسسة في العمل	0,849	0,000
	07	توفر لي إدارة المؤسسة المعلومات اللازمة لحل المشكلات التي تواجهني	0,786	0,000
	08	أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت أشاء	0,901	0,000

التحفيز	09	تحرص إدارة المؤسسة على تحسين ظروف العمل ماديا ومعنويا	0,743	0,000
	10	تقوم إدارة المؤسسة بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر	0,849	0,000
	11	يحقق نظام الحوافز المعمول به العدالة للجميع	0,611	0,000
	12	اتلقى مكافأت مادية ومعنوية عندما أقوم بأعمال ابداعية	0,764	0,000
المشاركة في صنع واتخاذ القرار	13	تسمح إدارة المؤسسة للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات	0,806	0,000
	14	يشارك المرؤوسون في حل المشكلات التي تواجه إدارة المؤسسة	0,870	0,000
	15	تعتبر إدارة المؤسسة العمال شركاء في صنع القرار	0,902	0,000
	16	تمثل إدارة المؤسسة القرارات المتخذة من قبل فريق العمل	0,938	0,000
الحرية والاستقلالية	17	أتمتع باستقلالية في أداء وظيفتي	0,891	0,000
	18	يتمتع المرؤوسون بدرجة من الاستقلالية في عملهم عند تمكينها	0,911	0,000
	19	أمتلك الاستقلالية وحرية في التصرف في مواجهة المشاكل التي تصادفني	0,803	0,000
فريق العمل	20	تشجع إدارة المؤسسة التعاون والمشاركة بين زملاء العمل	0,832	0,000

	21	تدعم إدارة المؤسسة العمل الجماعي وتأكد على أهمية دوره في المؤسسة	0,851	0,000
	22	تقوم إدارة المؤسسة بإنشاء فرق العمل باستمرار وتشكلها في دوائر ومستويات إدارية مختلفة	0,761	0,000
	23	تشجع إدارة المؤسسة مبدأ المسؤولية الجماعية	0,821	0,000
التدريب	24	توفر إدارة المؤسسة دورات تدريبية لاكتشاف أشياء جديدة في مجال عملي	0,698	0,000
	25	تشجعني إدارة المؤسسة على مواصلة تعليم وتطوير نفسي في مجال عملي	0,867	0,000
	26	تحرص إدارة المؤسسة على تطابق محتوى البرامج التدريبية مع احتياجاتي في المهارات المهنية والذاتية	0,871	0,000
	27	توفر إدارة المؤسسة فرص متساوية لجميع المرؤوسون للتدريب والتعلم	0,821	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول رقم (02_03): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعدل الكلي للفقرات والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة على مستوى الدلالة **a=0.05** حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة.

- **الاتساق الداخلي لعبارات متغير الرضا الوظيفي**

نوضح ذلك من خلال عرض الجدول التالي:

الجدول رقم (03_03): معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة P
01	تأخذ افكاري وأرئي بعين الاعتبار من قبل إدارة المؤسسة عند اتخاذ القرارات	0,693	0,000
02	يتماشى العمل الذي أقوم به مع قدراتي	0,874	0,000
03	يوفر لي عملي الحصول على حوافز معنوية (شهادات تقدير ..)	0,802	0,000
04	أشعر بالرضى عن ظروف العمل التي توفرها إدارة المؤسسة	0,909	0,000
05	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهد المبذول	0,779	0,000
06	أشعر بالرضا عن علاقتي مع زملائي في العمل	0,807	0,000
07	أشعر بالرضا عن سير عمليات تقييم المرؤوسون في المؤسسة	0,771	0,000
08	تقدر إدارة المؤسسة الجهود التي أبذلها في العمل	0,717	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول رقم 03: معامل الارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقرات والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة **a=0.05** حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة لكل الفقرات أقل (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة.

2. الصدق البنائي

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة. ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (spearman) بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (04_03): معاملات الارتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان

البيان			الدرجة الكلية للاستبيان	
			معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة P
التمكين الاداري	البعد الاول	تفويض السلطة	0,422	0,020
	البعد الثاني	الاتصال الفعال	0,709	0,000
	البعد الثالث	التحفيز	0,634	0,000
	البعد الرابع	المشاركة في صنع واتخاذ القرار	0,909	0,000
	البعد الخامس	الحرية والاستقلالية	0,842	0,000
	البعد السادس	فريق العمل	0.706	0,000
	البعد السابع	التدريب	0,854	0,000
الدرجة الكلية لمتغير التمكين الاداري			0,921	0,000
الدرجة الكلية لمتغير الرضا الوظيفي			**0,942**	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول رقم 04: أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (**0.942و0.422**) **SP=** وهي دالة احصائيا وهذا يعكس صدق البنائي لأداة الدراسة.

ثالثا: ثبات الاستبيان

الثبات يفيد الدقة في القياس كما يهتم أيضا بتأثير الأخطاء العشوائية لقياس على استقرار الدرجات. وقد تم التحقق من ثبات في هذه الدراسة من خلال الاعتماد على معامل ألفا كرومباخ (Alpha Cronbach) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05_03): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

البيان			معامل الثبات الفا كرومباخ
التمكين الاداري	**البعد الاول**	تفويض السلطة	0,603
	البعد الثاني	الاتصال الفعال	0,811
	البعد الثالث	التحفيز	0,736
	البعد الرابع	المشاركة في صنع واتخاذ القرار	0,909
	البعد الخامس	الحرية والاستقلالية	0,839
	البعد السادس	فريق العمل	0,919
	البعد السابع	التدريب	0,863
الدرجة الكلية لمتغير التمكين الاداري			0,939
الدرجة الكلية لمتغير الرضا الوظيفي			0,928
قيمة الثبات الكلي للاستبيان			0,959

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول رقم (05): نلاحظ أن قيم معامل الثبات ألفا كرومباخ تتراوح بين (0 و1) فإننا نلاحظ أن نتائج معامل كرومباخ بالنسبة لعوامل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد المحور الأول من الاستبيان تتراوح بين (0.603 و0.863)، والدرجة الكلية لمتغير المحور الأول "التمكين الإداري" بلغت

قيمة معامل ثبات (0.939) وهذا ما يدل على ثبات الاستبيان. وبالنسبة للمحور الثاني من الاستبيان بلغت قيمة ألفا كرومباخ (0.959) فإن هذا يدل على ثبات الاستبيان.

وبشكل عام يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

تقوم في هذا المطلب بمعالجة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة التي سبق لنا جمعها ومن ثم استخلاص النتائج.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

اشتملت البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما جاء في الاستبيان، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية، والرسومات البيانية.

الجدول رقم(06_03):يوضح النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	22	**%73.3**
	أنثى	08	**%26.7**
السن	أقل من 25 سنة	01	**%3,3**
	25 سنة إلى 34 سنة	13	**%43,3**
	35 سنة إلى 44 سنة	08	**%26,7**
	45 سنة إلى 54 سنة	07	**%23,3**
	55 سنة فما فوق	01	**%3,3**
الحالة الاجتماعية	أعزب	08	**%26,7**
	متزوج	21	**%70**
	مطلق	01	**%3,3**
الأقدمية في العمل	أقل من 05 سنوات	03	**%10**
	من 05 إلى 09 سنوات	08	**%26,7**
	من 10 إلى 14 سنة	06	**%20**
	من 15 إلى 19 سنة	04	**%13,3**

	من 20 إلى 24 سنة	04	**%13,3**
	من 25 سنة فما فوق	05	**%16,7**
المستوى التعليمي	بكالوريا فأقل	10	**%33,3**
	ليسانس –ماستر	12	**%40**
	دراسات عليا	08	**%26,7**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- ✓ **توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس**: نلاحظ من الجدول أعلاه، أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بـ(**47.7%**)، حيث أن 22 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 30 موظفي المؤسسة محل الدراسة هم ذكور بنسبة تقدر بـ (**73.3%**) وهي الفئة الأكبر، في حين أن 08 منهم هن إناث يمثلن نسبة تقدر بـ (**26.7%**) من إجمالي موظفي المؤسسة محل الدراسة من عينة الدراسة.
- ✓ **توزيع عينة الدراسة حسب العمر**: يوضح الجدول أن أغلبية موظفي المؤسسة محل الدراسةمن عينة الدراسة أعمارهم محصورة بين 25 سنة إلى 34 سنة بنسبة(**43.3%**).
- ✓ **توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية**:يوضح الجدول أن أغلبية موظفي المؤسسة محل الدراسة من عينة الدراسة متزوجون حيث أن 21 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 30 وذلك بنسبة (**70%**).
- ✓ **توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل**: يوضح الجدول أن أغلبية موظفي المؤسسة محل الدراسة من عينة الدراسة من 05 إلى 09 سنوات بنسبة (**26.7%**) وهي أعلى نسبة مقارنة بالسنوات الأخرى.
- ✓ **توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي**: ويتبين من الجدول أن معظم عينة الدراسة حاصلون على مستوى جامعي (ليسانس –ماستر) بنسبة(**40%**).

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان

تم الاعتماد على بعض الطرق الإحصائية المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل حوصلة النتائج للإجابات المقدمة من طرف عينة الدراسة كما تم حساب الحدود الدنيا والقصوى للفئات عن طريق حساب المدى (5-1=4) ثم نقسمه على عدد الفئات فنتحصل (5÷4=0,8) ثم تضاف النتيجة 0,8 بالتدريج ابتداءا من الفئة الأولى:

- ✓ من (1 إلى 1,80) يمثل غير موافق تماما؛
- ✓ من (1.81 إلى 2,60) تمثل غير موافق؛
- ✓ من (2,61 إلى 3,40) تمثل موافق بدرجة متوسطة؛
- ✓ من (3,41 إلى 4,20) تمثل موافق؛
- ✓ (4,21 إلى 5) يمثل موافق تماما.

أولا: تحليل نتائج المحور الأول "التمكين الإداري"

من أجل معرفة مدى تحقيق هذا العنصر من طرف عينة الدراسة تم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (07_03): نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الأول من استبيان

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام للعينة
1	تتاح للمرؤوسين فرصة ابداء أرائهم في أمور عملهم	4,40	0,761	02	موافق تماما
2	تشجع إدارة المؤسسة على ممارسة الدور القيادي	4,00	0,909	12	موافق
3	تتاح للمرؤوسين حرية أداء مهامهم الموكلة لهم بالطريقة التي يرونها مناسبة	4,00	0,982	12	موافق
4	لا تقوم إدارة المؤسسة بممارسة السلطة التي قامت بتفويضها	3,60	1,003	23	موافق
-	**تفويض السلطة**	**3,95**	**0,620**		**موافق**
5	أجد سهولة في التواصل مع إدارة المؤسسة في	4,26	0,639	04	موافق تماما

	العمل				
6	تتميز عملية الاتصالات الإدارية بالمرونة داخل المؤسسة	4,23	0,678	05	موافق تماما
7	توفر لي إدارة المؤسسة المعلومات اللازمة لحل المشكلات التي تواجهني	4,16	0,833	08	موافق
8	أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت أشاء	4,06	0,944	10	موافق
-	**الاتصال الفعال**	**4,18**	**0,626**		**موافق**
09	تحرص إدارة المؤسسة على تحسين ظروف العمل ماديا ومعنويا	4,20	1,297	06	موافق
10	يحقق نظام الحوافز المعمول به العدالة للجميع	4,03	0,999	11	موافق
11	تقوم إدارة المؤسسة بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر	4,00	1,438	12	موافق
12	أتلقى مكافئات مادية ومعنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية	3.53	1,008	24	موافق
-	**التحفيز**	**3,94**	**0,897**		**موافق**
13	يشارك المرؤوسون في حل المشكلات التي تواجه إدارة المؤسسة	4,00	0,909	12	موافق
14	تسمح إدارة المؤسسة للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات	3,90	1,155	16	موافق
15	تعتبر إدارة المؤسسة العمال شركاء في صنع القرار	3,66	1,212	21	موافق

16	تمثل إدارة المؤسسة القرارات المتخذة من قبل فريق العمل	3,63	1,272	22	موافق
-	**المشاركة في صنع واتخاذ القرار**	**3,80**	**1,011**		**موافق**
17	يتمتع المرؤوسون بدرجة من الاستقلالية في عملهم عند تمكينها	3,86	1,008	17	موافق
18	اتمتع باستقلالية في أداء وظيفيتي	3,83	1,053	18	موافق
19	امتلك الاستقلالية وحرية في التصرف في مواجهة المشاكل التي تصادفني	3,66	1,12	21	موافق
-	**الحرية والاستقلالية**	**3,78**	**0,924**		**موافق**
20	تشجع إدارة المؤسسة التعاون والمشاركة بين زملاء العمل	4,43	0,817	01	موافق تماما
21	تدعم إدارة المؤسسة العمل الجماعي وتأكد على أهمية دوره في المؤسسة	4,23	0,935	05	موافق تماما
22	تشجع إدارة المؤسسة مبدا المسؤولية الجماعية	4,10	0,959	09	موافق
23	تقوم إدارة المؤسسة بإنشاء فرق العمل بإستمرار وتشكلها في دوائر ومستويات إدارية مختلفة	4,03	0,964	11	موافق
-	**فريق العمل**	**4,20**	**0,826**		**موافق**
24	توفر إدارة المؤسسة دورات تدريبية لاكتشاف أشياء جديدة في مجال عملي	4,33	0,958	03	موافق تماما
25	تشجعني إدارة المؤسسة على مواصلة تعليم وتطوير نفسي في مجال عملي	4,10	0,959	09	موافق

26	تحرص إدارة المؤسسة على تطابق محتوى البرامج التدريبية مع احتياجاتي في المهارات المهنية والذاتية	4,00	0,830	12	موافق
27	توفر إدارة المؤسسة فرص متساوية لجميع المرؤوسون للتدريب والتعلم	3,96	0,889	13	موافق
-	**التدريب**	**4,10**	**0,767**		**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (07_03): نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية في جميع الفقرات المتعلقة بالمحور الأول، ونظرا لوجود أبعاد المحور الأول فيتم تحليل ودراسة نتائج أداء عينة الدراسة بالرجوع إلى كل بعد على حدى وبهدف تحليل محتوى كل بعد من أبعاد المحور الأول:

- ✓ **بالنسبة للبعد الأول (تفويض السلطة)**: تضمن هذا البعد أربع فقرات مختلفة ولقد حقق متوسط حسابي قدر بـ (**3,95**) يشير إلى درجة موافق بإنحراف معياري (**0,620**) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على توافر بعد تفويض السلطة في المؤسسة وهذا ما يؤدي بدروه إلى تعزيز العاملين وشعورهم بالحرية في أداء عملهم.
- ✓ **بالنسبة للبعد الثاني (الاتصال الفعال)**: تضمن هذا البعد أربع فقرات مختلفة ولقد حقق هذا البعد متوسط حسابي قدر بـ (**4,18**) والذي يشير إلى درجة موافقة بإنحراف معياري قدر بـ(**0,626**) وهذا ما يدل على غالبية أفراد عينة يوافقون على تواجد عنصر الاتصال الفعال في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ **بالنسبة للبعد الثالث (التحفيز)**: من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذاالبعد يساوي (**3.94**) والذي يشير إلى إجابة موافق كما حقق انحراف معياري (**0,897**) وهذا بدوره يشير إلى أن غالبية أفراد في المؤسسة موافقون على توافر بعد التحفيز.
- ✓ **بالنسبة للبعد الرابع (المشاركة في صنع واتخاذ القرار)**: تضمن هذا البعد أربع فقرات مختلفة ولقد حقق هذا البعد متوسط حسابي قدر بـ (**3.80**) بدرجة موافقة، في حين بلغ انحراف معياري (**1,011**) ويشير هذا أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافق على المشاركة في صنع واتخاذ القرار.

- ✓ **بالنسبة للبعد الخامس (الحرية والاستقلالية)**: تضمن هذا البعد ثلاث فقرات حيث حققت متوسط حسابي قدر بـ(**3,78**) يشير إلى درجة الموافقة في حين قدر انحراف معياري (**0,924**) وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة موافقة على بعد الحرية والاستقلالية.
- ✓ **بالنسبة للبعد السادس (فريق العمل)**:احتوى هذا البعد على أربع فقرات وكانت نتيجة المتوسط الحسابي (**4,20**) تشير هذه النتيجة إلى استجابة موافقة وقد قدر الانحراف المعياري بـ(**0,826**) وهذا يشير أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتكوين فرق عمل ذو خبرات عالية وذلك لتحسن أداء الوظيفي للعمال الأقل خبرة وكفاءة.
- ✓ **بالنسبة للبعد السابع (التدريب)**: اشتمل هذا البعد على أربع فقرات قد حققت متوسط حسابي (**4.10**) والذي يشير إلى استجابة موافقة، وقد حقق الانحراف المعياري نتيجة قدرت بـ(**0,767**)، هذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة موافقون على عنصر التدريب في المؤسسة، وتشير هذه النتيجة على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين أدائهم.

ثانيا: تحليل نتائج المحور الثاني "الرضا الوظيفي"

وتم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (08_03): نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الثاني من الاستبيان

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام للعينة
1	تأخذ أفكاري وأرائي بعين الاعتبار من قبل المؤسسة عند اتخاذ القرار	3,90	1,268	03	موافق
2	يتماشى العمل الذي أقوم به مع قدراتي	3,86	1,195	04	موافق
3	يوفر لي عملي الحصول على حوافز معنوية (شهادات تقدير ..)	3,73	1,257	06	موافق
4	أشعر بالرضى عن ظروف العمل التي توفرها إدارة	3,90	1,093	03	موافق

	المؤسسة				
5	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهد المبذول	4,03	0,850	02	موافق
6	أشعر بالرضا عن علاقتي مع زملائي في العمل	4,06	0,827	01	موافق
7	أشعر بالرضا عن سير عمليات تقييم المرؤوسون في المؤسسة	3,83	0,912	05	موافق
8	تقدر إدارة المؤسسة الجهود التي أبذلها في العمل	3,86	1,22	04	موافق
-	**المتوسط الحسابي العام**	3,90	0,892		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول أعلاه: نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية في جميع الفقرات المتعلقة مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام(**3.90**) ويشير إلى درجة موافق وانحراف معياري الإجمالي قدر بـ(**0,892**) ومنه نستنتج بأن مستوى الرضا الوظيفي له أهمية وقيمة في المؤسسة محل الدراسة.

سنتناول العبارات المحور الثاني حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة :

- ✓ تأتي في المرتبة الأولى الفقرة السادسة التي تنص (أشعر بالرضا عن علاقتي مع زملائي في العمل) حيث أظهرت تحليل النتائج بأن أغلبية عينة الدراسة موافقون على أنهم يشعرون بالرضا في علاقتهم مع زملائهم حيث حققت متوسط حسابي قدر بـ(**4,06**) أي درجة الاستجابة موافقة في حين قدرت قيمة الانحراف المعيار بـ (**0.827**) وهذا ما يبين صحة الفقرة.
- ✓ تليها في المرتبة الثانية الفقرة الخامسة التي تنص (يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهد المبذول) حيث أظهرت تحليل النتائج بأن أغلبية عينة الدراسة موافقون على أن الراتب الذين يتقاضونه يتناسب مع الجهد المبذول) حيث حققت متوسط حسابي قدر بـ(**4.03**) أي بدرجة استجابة موافقة وقد حقق الانحراف المعياري قيمة (**0.850**)وهذا ما يبين صحة الفقرة.
- ✓ تليها في المترتبة الثالثة الفقرتين الرابعة والأولى حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي (**3.90**) أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تأخذ بأفكارهم وأرائهم بعين الاعتبار عند اتخاذ

القرار. كما أن الأفراد يشعرون بالرضى عن ظروف العمل التي توفرها لهم إدارة المؤسسة. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري في فقرة الأولى (**1.268**)، والفقرة الرابعة (**1.093**) هذا ما يدل تشتت الإجابات أي أن إجابات الافراد كانت في اتجاه واحد لحد ما.

- ✓ أما المرتبة الرابعة شملت الفقرتين الثانية والثامنة قدرتا بـ متوسط حسابي(**3.86**) بدرجة موافقة أي أن أفراد عينة الدراسة بأن العمل يتماشى مع قدراتهم بالإضافة إلى أن إدارة المؤسسة تقدر المجهودات التي يبذلنها في عملهم، كما قدرت قيمة الانحراف المعياري في الفقرة الثامنة (**1,22**) والفقرة الثانية (**1.19**)هذا ما يدل تشتت الإجابات أي أن إجابات الافراد كانت في اتجاه واحد لحد ما.
- ✓ أما في المرتبة الخامسة الفقرة السابعة التي تنص (أشعر بالرضا عن سير عمليات تقييم المرؤوسون في المؤسسة) جاءت بدرجة استجابة موافق، متوسطها الحسابي قدر بقيمة (**3.83**) أي أن أفراد عينة دراسة موافقون، بلغت قيمة الانحراف المعياري (**0.912**) وهذا ما يبين صحة الفقرة.
- ✓ أما المرتبة السادسة للفقرة الثالثة (يوفر لي عملي الحصول على حوافز معنوية (شهادات تقدير ..) قدر متوسط الحسابي (**3.73**) بدرجة موافقة أي أفراد عينة الدراسة محل الدراسة موافقون على أن عملهم يوفر لهم الحصول على حوافز معنوية، في حين بلغ الانحراف المعياري قيمة (**1.275**) هذا ما يدل تشتت الإجابات أي أن إجابات الافراد كانت في اتجاه واحد لحد ما.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل في هذا المطلب إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام تحليل الانحدار البسيط.

سيتم اختبار صحة الفرضية العامة التي تنص على وجود أثر لأبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية **0.05**.

انطلاقا من الفرضية العامة تم صياغة مجموعة من الفرضيات الفرعية لها بالاعتماد على أبعاد التمكين الإداري السبعة ودراسة أثرهابالرضا الوظيفي انطلاقا من الجدول التالي:

الجدول رقم (09_03): نتائج اختبار صحة الفرضيات

البعد الأول: تفويض السلطة					
الرضا الوظيفي	الارتباط R	معامل R^2 التحديد	معاملB الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
	[a]0.395	0.156	0.568	2.27	0.031
البعد الثاني: الاتصال الفعال					
الرضا الوظيفي	الارتباط R	معامل R^2 التحديد	معاملB الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
	[a]0.655	0.429	0.934	4.59	0.000
البعد الثالث: التحفيز					
الرضا الوظيفي	الارتباط R	معامل R^2 التحديد	معاملB الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
	[a]0.370	0.137	0.367	2.10	0.044
البعد الرابع: المشاركة في صنع واتخاذ القرار					
الرضا الوظيفي	الارتباط R	معامل R^2 التحديد	معاملB الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
	[a]0.749	0.561	0.658	5.98	0.000
البعد الخامس: الحرية والاستقلالية					
الرضا الوظيفي	الارتباط R	معامل R^2 التحديد	معاملB الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة

	[a]0.698	0.488	0.674	5.16	0.000
البعد السادس: فريق العمل					
الرضا الوظيفي	**الارتباط R**	**معامل R^2 التحديد**	**معاملB الانحدار**	**T المحسوبة**	**Sig مستوى الدلالة**
	[a]0.807	0.652	0.872	7.239	0.000
البعد السابع: التدريب					
الرضا الوظيفي	**الارتباط R**	**معامل R^2 التحديد**	**معاملB الانحدار**	**T المحسوبة**	**Sig مستوى الدلالة**
	[a]0.816	0.667	0.949	7.482	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

❖ **الفرضية الأولى**: وتنص على

✓ Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير تفويض السلطة على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير تفويض السلطة على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ: أن قيمة الارتباط بلغت **R=0.395** وهذا ما يتضح أن العلاقة متوسطة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد **R^2=0.156** أي **15%** من المتغيرات في الرضا الوظيفي ناتج عن تفويض السلطة وهي قيمة ضعيفة. وبلغ معامل الانحدار **B= 0.568** وهذا يعني زيادة درجة واحدة في تفويض السلطة يؤدي الى الزيادة في الرضا الوظيفي.

إذ بلغت قيمة T المحسوبة **T= 2.27**، عند مستوى الدلالة **0.031** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.05**، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: "يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية **0.05**".

❖ **الفرضية الثانية:** وتنص على

- ✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الاتصال الفعال علىالرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.
- ✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الاتصال الفعال على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ: أن قيمة معامل الارتباط **R=0.655** يتضح أن العلاقة متوسطة بين متغيرين، في حين بلغ معامل التحديد **R^2= 0.429** أي **42%** من المتغيرات في الرضا الوظيفي ناتج عن التغير في الاتصال الفعال وهي قيمة متوسطة نوعا ما. بلغ معامل الانحدار **0.934** =B أي يعني أن زيادة درجة واحدة في الاتصال الفعال يؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي بقيمة **0.934**.

إذ بلغت قيمة المحسوبية **T=4.59** عند مستوى الدلالة **Sig=0.000**أي أقل من **0.05** وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الاتصال الفعال على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

❖ **الفرضية الثالثة:** وتنص على

- ✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التحفيز علىالرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.
- ✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التحفيز على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ: أن قيمة الارتباط **R=0.370**، اتضح بأن العلاقة بين المتغيرين متوسطة، وبلغ معامل التحديد **R^2=0.137** أي **13%** من المتغيرات في الرضا الوظيفي ناتجة عن التغير التحفيز وهي قيمة ضعيفة، بلغت قيمة معامل الانحدار **0.367** =B أي يعني زيادة درجة واحدة في التحفيز يؤدي الي الزيادة في الرضا الوظيفي بقيمة **0.367**.

إذ بلغت قيمة المحسوبية **T=2.10**، عند مستوى الدلالة **Sig=0.044**، أي أقل **من 0.05** وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التحفيز على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية **0.05**".

❖ **الفرضية الرابعة:** وتنص على

- ✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المشاركة في صنع واتخاذ القرار علىالرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.
- ✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المشاركة في صنع واتخاذ القرار على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ: أن قيمة **R=0.749** بين المشاركة في صنع واتخاذ القرار والرضا الوظيفي يتضح أن العلاقة قوية بين المتغيرين. في حين بلغت قيمة معامل التحديد **R^2= 0.561** أي **56%** من المتغيرات في الرضا الوظيفي ناتجة عن المشاركة في صنع واتخاذ القرار وهي قيمة متوسطة.

في حين بلغ معامل الانحدار**B= 0.658** وهذا يعني زيادة درجة واحدة في المشاركة في صنع واتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي بقيمة **0.658**.

إذ بلغت قيمة **T=5.98**، عند مستوى الدلالة **Sig=0.000** أي أقل من **0.05** وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المشاركة في صنع واتخاذ القرار على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية **0.05**".

❖ **الفرضية الخامسة:** وتنص على

- ✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الحرية والاستقلالية علىالرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".
- ✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الحرية والاستقلالية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ: أن قيمة معامل الارتباط **R=0.698** بين الحرية الاستقلالية والرضا الوظيفي حيث يتضح أن العلاقة بين المتغيرين متوسطة. في حين بلغ معامل **R^2 =0.488** أي **48%** من المتغيرات في الرضا الوظيفي ناتجة عن التغير في الحرية والاستقلالية وهي قيمة متوسطة.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B=0.674** وهذا يعني زيادة درجة واحدة في الحرية والاستقلالية يؤدي إلى زيادة فعالية الرضا الوظيفي بقيمة **0.674**.إذ بلغت قيمة **T=5.16**، عند مستوى الدلالة **Sig=0.000** أي أقل من **0.05** وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الحرية والاستقلالية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية **0.05**".

❖ **الفرضية السادسة:** وتنص على

- ✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير فريق العمل علىالرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".
- ✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير فريق العمل على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ: أن قيمة **R=0.807** علاقة قوية بين متغيرين أي أن هناك ارتباط قوي. فيحين بلغ معامل التحديد قيمة R^2**=0.652** أي **65 %** من المتغيرات في الرضا الوظيفي ناتجة عن التغير في فريق العمل وهي قيمة مرتفعة.

كما بلغ معامل الانحدار **B =0.872** وهذا يعني زيادة درجة واحدة في فريق العمل يؤدي إلى الزيادة في فعالية الرضا الوظيفي بقيمة **0.872**.

إذ بلغت قيمة **T=7.239**، عند مستوى الدلالة **Sig=0.000** وهي أقل من **0.05** وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير فريق العمل على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية **0.05**".

❖ **الفرضية السابعة:** وتنص على

- ✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثيرالتدريب علىالرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.
- ✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التدريب على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ: أن **R=0.816** بين التدريب والرضا الوظيفي علاقة قوية وارتباط قوي بينهم. في حين بلغت قيمة **R^2=0.667** أي **66%** من المتغيرات في الرضا الوظيفي ناتجة عن التغير في التدريب وهي قيمة مرتفعة. وبلغت قيمة معامل الانحدار **B=0.949** وهذا يعني زيادة درجة واحدة في التدريب يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي بقيمة **0.949**.

إذ بلغت قيمة **T=7.482**، عند مستوى الدلالة **Sig=0.000** أي أقل من **0.05** وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه:"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التدريب على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية **0.05**".

خلاصة الفصل

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، ومن خلال معرفة آراء العاملين في هذه المؤسسة حول تطبيق مفهوم التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي كما بينت هذه الدراسة عدة جوانب تتعلق بالمؤسسة محل الدراسة كنشأتها، وهيكلها التنظيمي وأهدافها وخدماتها.

خاتمة عامة

خاتمة

يعتبر كل من مفهوم التمكين الإداري والرضا الوظيفي من المفاهيم ذات الأهميه البالغة لدى المؤسسات نظرا لارتباطهما بالمورد البشري باعتبار هذا الأخير له دور كبير في تحقيق التميز التنافسي لدى هذه المؤسسات.

ومن خلال ما تطرقنا إليه في هذه الدراسة حاولنا إبراز أثر التمكين االإداري وما مدى أهميته في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسات العاملين فيها.

ولتوضيح ذلك وطرقنا إلى عدة مفاهيم حول هذين المفهومين وذكر أبعاد كل منهما إذ توصلنا إلى أن التمكين هو اعطاء الصلاحيات وحرية أكبر من للأفراد العاملين داخل المؤسسة لممارسه أعمالهم من خلال تطبيق عدة أبعاد تتمثل في تقويض السلطة، التحفيز، المشاركة في صنع القرار، الحرية والاستقلالية، فريق العمل، والتدريب.

أما مفهوم الرضا الوظيفي هو مجموعة اتجاهات الايجابية الفردية حول جوانب العمل المختلفة أو الشعور الايجابي الناجم عن الفرد اتجاه الوظيفة التي يقوم بها، كما يشمل الرضا الوظيفي عدة أبعاد وهي البعد المادي، البعد النفسي، والبعد الاجتماعي كما تطرقنا إلى دراسة تطبيقية حول واقع تطبيق مفهوم التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، وذلك للتعرف على مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بهذين المفهومين من خلال طرح أسئلة تتضمن أثر التمكين الإداري بأبعاده على الرضا الوظيفي لدى العاملين بهذه المؤسسة.

نتائج الدراسة:

ومن خلال هذه الدراسة تكون توصلنا إلى عدة نتائج نذكرها كالتالي:

نتائج الدراسة النظرية:

- ✓ التمكين الإداري مفهوم إداري حديث يساعد في تحقيق التميز التنافسي؛
- ✓ ارتباط مفهوم التمكين الإداري بعدة مفاهيم منها تفويض السلطة، المشاركة، والتدريب؛
- ✓ للتمكين الإداري دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي؛

- ✓ ارتباط نجاح التممين الإداري بتوافر جميع أبعاده؛
- ✓ كلما كان العامل يشعر بالرضا كلما يزيد أداءه نحو الأفضل؛
- ✓ من أهم الموارد داخل المؤسسات هو المورد البشري ولكي يكون أكثر فعالية يجب تمكينه وتحقيق رضاه داخل المؤسسة التي يعمل فيها.

نتائج الدراسة التطبيقية:

- ✓ توافر بعد (تفويض السلطة) داخل المؤسسة المدروسة بمتوسط حسابي (3,95) بانحراف معياري (0.620) أي أغلبية عمال العينة يتوافقون على توفره؛
- ✓ توافر بعد (الاتصال) الفعال بمتوسط حسابي (4.18) بانحراف معياري (0.626) أي غالبية أفراد العينة موافقون على توفره؛
- ✓ توافر بعد (التحفيز) بمتوسط الحسابي (3.94) بانحراف معياري (0.879) أي غالبية الأفراد موافقون على توفره؛
- ✓ توفر بعد (المشاركة في صنع اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (3,80) بانحراف معياري (1.018) أي غالبية أفراد العينة موافقون على توفره؛
- ✓ توافر بعد (الحرية والاستقلالية) بمتوسط حسابي (3.78) بانحراف معياري (0.924) أي أن المؤسسة محل الدراسة موافقة على هذا البعد؛
- ✓ توفر بعد (فريق العمل) بمتوسط حسابي (4.20) بانحراف معياري (0,826) أي أن المؤسسة تهتم بتكوين فرق عمل ذو خبرات عالية؛
- ✓ توفر بعد (التدريب) متوسط حسابي (4,10) بانحراف معياري (0.767) أي غالبية الأفراد موافقون على عنصر التدريب في المؤسسة؛
- ✓ أغلبية أفراد المؤسسة المدروسة يشعرون بالرضا الوظيفي اتجاه عده عناصر من بينها العلاقة بين زملاء العمل، الراتب، المؤسسة تأخذ أفكار وآراء العاملين، الحوافز، وتقدير المجهودات؛
- ✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية لتأثير أبعاد التمكين الإداري على الرضا الوظيفي وهذا يدل على صحة الفرضية الثالثة.

اقتراحات الدراسة:

ومن خلال دراستنا يمكن تقديم بعض الاقتراحات وهي كالتالي:

- ✓ زيادة الاهتمام بالمورد البشري لتحقيق ما هو أفضل؛
- ✓ تشجيع المؤسسات على الاهتمام بتوفير مفهومي التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين؛
- ✓ العمل على تنمية ادراك العاملين بأبعاد التمكين الإداري للحصول على نتائج ايجابية؛
- ✓ منح العاملين الحرية والاستقلالية والثقة في أداء أعمالهم للحصول على أداء مميز؛
- ✓ وعلى المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق رضا وظيفي عالٍ من خلال تبنيها لمفهوم التمكين أن تعمل على ايجاد مناخ يساعد على تطبيق هذا المفهوم من خلال تعميم مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل بروح الفريق، توفير نظام الحوافز، تقدير مجهودات العمال وتشجيعهم، توفير برامج التدريب وغيرها؛
- ✓ إزالة المعيقات التي تعيق تطبيق التمكين الإداري وتحقيق الرضا الوظيفي؛
- ✓ توفير ظروف وظيفية آمنة تجعل العامل راضٍ عن عمله داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية؛
- ✓ على مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية زيادة الاهتمام بآراء عمالها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالإدارة والأخذ بعين الاعتبار قدرات العاملين ومدى توافقها مع العمل المطلوب وتقدير الجهود المبذولة وتوفير برامج تدريبية أكثر وحوافز مادية أفضل للحصول على أداء عالٍ وأفضل.

آفاق الدراسة:

موضوع التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي من بين المواضيع التي تعددت فيه الدراسات ومازالت تتعدد لكونه يتضمن عدة جوانب لا يمكن التطرق إليها في دراسة واحدة ويمكن التطرق إليها في عدة دراسات أخرى نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

- ✓ التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي؛

- ✓ جودة القرارات الإدارية في ظل تطبيق التمكين الإداري؛
- ✓ أثر تبني التمكين الإداري كمدخل لتحسين أداء العاملين.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

I. كتب

1 : إحسان دهش جلاب، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

2 : أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية (تدريبات وأنشطة)، الطبعة 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997.

3 : أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة 7، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندريه، 2000.

4 : أنس عبد الباسط، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (العلوم السلوكية)، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.

5 : أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.

6 : جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

7 : حذيفة تقي الدين الخطيب، التمكين أسسه وأساليبه، دراسة بلاغية تطبيقية، دون ذكر الطبعة، دار الكتب الوطنية، الامارات العربية المتحدة، 2009.

8 : حسين التهامي، التفكير الخلاق-استخدام القدرات والميول الإنسانية في العملية الإدارية، الطبعة 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.

9 : حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (اطار متكامل)، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012

10 : رامي جمال أندر أوسى، الإدارة بالثقة والتمكين (مدخل لتطوير المؤسسات)، الطبعة 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2008.

11 : رامي جمال أندرآوس، الإدارة بالثقة والتمكين (مدخل لتطوير المؤسسات)، الطبعة 1، الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

12 : رامي جمال أندراوس، التمكين وأثره على المنظمات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2014.

13 : زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات (عمال آلفية ثالثة)، الطبعة العربية 2009، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.

14 : سالم تيسير الشرايدةن الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

15 : سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة 2، دار وائل للنشر، 2003.

16 : السيد محمد عبد المجيد، فاروق عبده فليه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009

17 : صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندريه، 2003.

18 : طارق طه، الإدارة، منشأة دار المعارف، الاسكندريه، مصر، 2002.

19 : طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع، دون ذكر الطبعة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2007.

20 : عادل الهادي البغدادي، الإشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

21 : عادل سالم معايعة، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

22 : عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن–عمان، 2009.

23 : عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية 2010، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.

24 : عادل محمد عبد الله، استراتيجية التمكين المتسلسل، مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صناعة القرارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.

25 : عبد الله سعد بن جليغم، واقع تطبيقات البرامج والتقنيات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والاغتراب الوظيفي، دار الكتاب الجامعي، الرياض، 2016.

26 : عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، الطبعة 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

27 : عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، الطبعة 1، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة، 2015.

28 : عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

29 : علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2016.

30 : علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، السلوك والتطور التنظيمي، دون ذكر الطبعة، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2015.

31 : فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء (مؤسسات التعليم العامة والخاصة)، الطبعة 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

32 : كاي كيبلر، تحقيق الرضا الوظيفي، الطبعة 2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006.

33 : كمال كاظم، طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

34 : كمال محمد المغربي، إدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الواحد والعشرين، الطبعة 2، دار الفكر، عمان 2015.

35 : لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

36 : محمد أحمد سليمان، الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2011.

37 : محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندريه، مصر، 2003.

38 : محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دون ذكر الطبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.

39 : محمد محمود الفاضل، تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

40 : محمد مطر الزيدانين، التمكين وأثره على المنظمات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2014.

41 : محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

42 : محي محمد مسعد، االاقتصاد العربي، وأهم تحديات القرن الحادي والعشرين،المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2001.

43 : مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي (مفهومه–طرق قياسه–تفسير درجاته وأساليب زيادتهفي العمل)، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.

44 : مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة العربية الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

45 : منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، دون ذكر الطبعة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.

46 : وليد حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الطبعة 1، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2011.

47 : يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة2 ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.

II. الرسائل العلمية

- **دكتوراه**

48 : عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.

49 : ميسوم بوشنافة، أهمية التمكين الإداري في ترقية ثقافة الابداع في تفعيل مداخل التغيير في المنظمات، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2021.

- **ماجستير**

50 : أبوبكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة سطيف، 2013.

51 : إيمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات الكبرى قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصلد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015.

52 : خالد بن سليمان رشودي، مقومات التميكن في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيته لتطبيقه، رسالة ماجستير، جامعة نابق للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.

53 : رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011.

54 : عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأرن، 2016.

55 : كرمية توفيق، تمكين العاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

56 : مروان أحمد حويحي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة، 2008.

57 : معن أحمد صالح، العبد الله، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2018.

58 : منال عاكف، أبو غزالة، الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات والأندية التابعة للاتحاد الأردني لرياضة ذوي الاحتياجات الخاصة، رسالة ماجستير في العلوم الرياضية، جامعة اليرموك، الأردن، 2015.

59 : هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2012.

- **ماستر**

60 : أم السعد ناصري، ريمة ديلمي، دور التمكين الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2021.

61 : سايج أسماء، عرايسية خلود، التمكين الإداري وعلاقته بالأدار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2017.

62 : فراح عيدة، عامر نجاة، التمكين الاداري وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة يحي فارس، المدية، 2020.

63 : فضيلة كبوش، خولة مصطفاوي، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2020.

64 : كحيلة لامية، التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2017.

65 : نور الايمان العمري، أثر التمكين الإداري على جودة الخدمات التعليمية بالجامعات، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2021.

III. مجلات

66 : أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد الكريطي، تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 22، العراق، 2012.

67 : أمجد دراركة، التمكين الإداري وعلاقته بالتمييز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 31، العدد 8، أردن، 2017.

68 : باسم عبد الحسين، أثر التمكين في الالتزام التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31،2015.

69 : بوزورين فيروز، التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير، المجلد 12، العدد 3، 2020.

70 : تومي عبد الرحمان، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، دراسات اقتصادية، العدد 28،2015.

71 : حسن أحمد الطعاني، عمر سلطان سويعي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق 1، 2013.

72 : زهير عبد الحميد النواجحة، التمكين النفسي والتوجه الحياتي لدى عينة من معلمي المرحلة الأساسية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 15،القدس، 2016.

73 : عادل سلامة، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعةعين شمس، مجلة كلية التربية، العدد 23، الجزء 1، 1999.

74 : علي صلاعين، أثر التمكين الإداري في التمييز التنظيمي، مجلة دراسات في العلوم الإدارية الجامعية الأردنية، المجلد 37، العدد1، الأردن، 2010.

75 : عيسات فاطمة الزهراء، جميل أحمد، التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 1، 2019.

76 : فراح شعبان، شيخ سعيدة، تمكين العاملين مدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد 4، 2015.

77 : فرح شعبان، شيخ سعيدة، تمكين العاملين مدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية المحلية المستدامة، العدد 4، 2015.

78 : قريقة أسماء، بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الإداري وعلاقته بالابداع التنظيمي، مجلة الابراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 5، 2019.

79 : محمد الحراشة، صلاح الدين الهيتي ، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2،2015.

80 : محمد عبد الفتاح زهري، التمكين كمحور للتنمية البشرية لمواجهة التحديات المعاصرة للشباب في المجتمعات العربية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 07، مصر، 2018.

81 : محمد عبد الفتاح زهري، التمكين كمحور للتنمية البشرية لمواجهة التحديات المعاصرة للشباب في المجتمعات العربية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 07، مصر، 2018.

82 : محمد قريشي، دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المستدامة، العدد 4، 2015.

83 : مرماط نبيلة، التمكين كأسلوب لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل، معارق (مجلة علمية دولية محكمة)، العدد 22، 2017.

84 : مريم زهراوي، دلالات وأبعاد الرضا الوظيفي، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، 2017.

85 : هيفاء طيفور، التمكين الإداري للقيادات أكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظر أنفسهن، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، المجلد 2، العدد 8، 2018.

IV. ملتقيات ومؤتمرات

86 : يوسف أحمد أبو فارة، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العلمي الدولي الخامس، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، 28/27 أفريل، 2005.

V. المراجع باللغة الأجنبية

87 : Brown DR.Hanery D.An External Approach To Organizational Development.U.S.A, Prentice Hall, 2006.

88 : K.L.Murrell and M.Meredith, Empowering Employee, NewYork : MCGraw-Hill, 2000.

89 : Kanooni Armom, The Employee Empowerment In Information Technology Department Boston: Copello University, 2005.

90 : Schermerhorg.R.Hunt,G&Osborne,R.N.Organizational Behovior.John Willy& SonsInc.NewYork, 1997.

VI. مواقع أنترنت

91 : www.AlgerieTelecom.dz

الملاحق

أولا: الاستبيان

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

السنة: الثانية ماستر

استبيان

السيد الفاضل، السيدةالفاضلة

تحية طيبة وبعد:

اسمحوا لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن اطار إعداد مذكرة الماستر بعنوان "**التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي**" دراسة حالة اتصالات الجزائر بالمدية راجيين منكم التكرم بالاجابة على جميع أسئلة هذا الاستبيان بوضع علامة في الخانة التي تعبر عن رأيكم بكل دقة وموضوعية، شاكرين لكم حسن تعاونكم وقبولكم المشاركة في هذا العمل، مع تأكيدنا بالسرية الخاصة لكل المعلومات التي توافوننا بها، والتي تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، علما أن:

- ✓ مفهوم التمكين الإداري، وسع للموظفين في اطار عملهم والمساهمة في اتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في إدارة المؤسسة وحل مشاكلها؛
- ✓ الرضا الوظيفي، يعبر عن تلك المشاعر الايجابية للفرد نحو عمله هذه المشاعر ناتجة عن درجة الاشباع الذي يحصل عليه الفرد من عمله.

إعداد **تحت اشراف الأستاذ**

- حاكم أحلام
- مكيوي كريمة

- محمد بولصنام

البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر ( )، أنثى ( )
- السن: أقل من 25 سنة ( )، 25 سنة إلى 34 سنة ( )، 35 سنة إلى 44 سنة ( )، 45 إلى 54 ( )، 55 سنة فما فوق ( ).

الحالة الاجتماعية : أعزب ( )، متزوج ( )، مطلق ( )، أرمل ( ).

الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات ( )، 5 إلى 9 سنوات ( )، 10 إلى 14 سنة ( )، 15 إلى 19 سنة ( )، 20 إلى 24 سنة ( )، 25 سنة فما فوق ( ).

المستوى التعليمي:

بكالوريا فأقل ( )، ليسانس ماستر ( )، دراسات عليا ( ).

المحور الأول: التمكين الإداري

	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1. تفويض السلطة • تتاح للمرؤوسين فرصة ابداء آرائهم في أمور عملهم • لا تقوم إدارة المؤسسة بممارسة السلطة التي قامت بتفويضها • تشجع إدارة المؤسسة على ممارسة الدور القيادي • تتاح للمرؤوسين حرية أداء مهامهم الموكلة لهم بالطريقة التي يرونها مناسبة					
2. الاتصال الفعال • تتميز عملية الاتصالات بالمرونة داخل المؤسسة • أجد سهولة في التواصل مع إدارة المؤسسة في العمل • توفر لي إدارة المؤسسة المعلومات اللازمة لحل المشكلات التي تواجهني • أحصل على المعلومات اللازمة لانجاز عملي في أي وقت أشاء					
3. التحفيز • تحرص إدارة المؤسسة على تحسين ظروف العمل ماديا أو معنويا • تقوم إدارة المؤسسة بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر • يحقق نظام الحوافز المعمول به العدالة للجميع أتلقى مكافآت مادية ومعنوية عندما أقوم بأعمال ابداعية					

4. المشاركة في صنع واتخاذ القرار • تسمح إدارة المؤسسة للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات • يشارك المرؤوسين في حل المشكلات التي تواجه إدارة المؤسسة • تعتبر إدارة المؤسسة العمال شركاء في صنع القرار • تمثل إدارة المؤسسة القرارات المتخذة من قبل فروق العمل					
5. الحرية والإستقلالية • أتمتع بإستقلالية في أداء وظيفتي • يتمتع المرؤوسين بدرجة من الإستقلالية في عملهم عند تمكينهم • أمتلك الإستقلالية وحرية في التصرف في مواجهة المشاكل التي تصادفني					
6. فريق العمل • تشجع إدارة المؤسسة التعاون والمشاركة بين زملاء العمل • تدعم إدارة المؤسسة العمل الجماعي وتأكد على أهمية دوره في المؤسسة • تقوم إدارة المؤسسة بإنشاء فرق العمل باستمرار وتشكلها في دوائر ومستويات إدارية مختلفة • تشجع إدارة المؤسسة مبدأ المسؤولية الجماعية					
7. التدريب • توفر إدارة المؤسسة دورات تدريبية لاكتشاف أشياء جديدة في مجال عملي • تشجعني إدارة المؤسسة على مواصلة تعليم وتطوير نفسي في مجال عملي • تحرص إدارة المؤسسة على تطابق محتوى البرامج التدريبية مع احتياجاتي في المهارات المهنية والذاتية • توفر إدارة المؤسسة فرص متساوية لجميع المرؤوسين للتدريب والتعلم					

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
• تأخذ أفكاري وآرائي بعين الاعتبار من قبل إدارة المؤسسة عند اتخاذ القرارات • يتماشى العمل الذي أقوم به مع قدراتي • يوفر لي عملي الحصول على حوافز معنوية (شهادات تقدير....) • أشعر بالرضا عن ظروف العمل التي توفرها إدارة المؤسسة • يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول • أشعر بالرضا عن علاقتي مع زملائي في العمل • أشعر بالرضا عن سير عمليات تقييم المرؤوسين في المؤسسة • تقدر إدارة المؤسسة الجهود التي أبذلها في العمل					

ثانيا: مخرجات SPSS

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
السلطة تفويض :الأول البعد	,174	30	,021	,940	30	,092
الفعال الاتصال :الثاني البعد	,151	30	,077	,903	30	,010
التحفيز :الثالث البعد	,111	30	,200*	,979	30	,795
واتخاذ صنع في المشاركة :الرابع البعد القرار	,125	30	,200*	,909	30	,014
والاستقلالية الحرية :الخامس البعد	,257	30	,000	,902	30	,009
العمل فريق :السادس البعد	,238	30	,000	,804	30	,000
التدريب :السابع البعد	,157	30	,056	,901	30	,009
الاداري التمكين :الاول المحور	,135	30	,169	,908	30	,013
الوظيفي الرضا :الثاني المحور	,211	30	,001	,893	30	,006

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Corrélations

			ابداء فرصة للمرؤوسين تتاح عملهم أمور في أرائهم.	المؤسسة إدارة تقوم لا قامت التي السلطة بممارسة بتفويضها	على المؤسسة إدارة تشجيع القيادي الدور ممارسة	أداء حرية للمرؤوسين تتاح بالطريقة لهم الموكلة مهامهم مناسبة يرونها التي	السلطة تفويض :الأول البعد
Rho de Spearman	أمور في أرائهم ابداء فرصة للمرؤوسين تتاح عملهم.	Coefficient de corrélation	1,000	,142	,050	,158	,364*
		Sig. (bilatéral)	.	,454	,792	,405	,048
		N	30	30	30	30	30
	قامت التي السلطة بممارسة المؤسسة إدارة تقوم لا بتفويضها	Coefficient de corrélation	,142	1,000	,306	,310	,742**
		Sig. (bilatéral)	,454	.	,100	,096	,000
		N	30	30	30	30	30
	القيادي الدور ممارسة على المؤسسة إدارة تشجيع	Coefficient de corrélation	-,050	,306	1,000	,627**	,722**
		Sig. (bilatéral)	,792	,100	.	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	لهم الموكلة مهامهم أداء حرية للمرؤوسين تتاح مناسبة يرونها التي بالطريقة	Coefficient de corrélation	,158	,310	,627**	1,000	,750**
		Sig. (bilatéral)	,405	,096	,000	.	,000
		N	30	30	30	30	30
	السلطة تفويض :الأول البعد	Coefficient de corrélation	,364*	,742**	,722**	,750**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,048	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			الاتصالات عملية تتميز داخل بالمرونة الإدارية المؤسسة	التواصل في سهولة أجد في المؤسسة إدارة مع العمل	المؤسسة إدارة لي توفر لحل اللازمة المعلومات تواجهنني التي المشكلات	المعلومات على أحصل في عملي لإنجاز اللازمة أشاء وقت أي	الاتصال :الثاني البعد الفعال
Rho de Spearman	بالمرونة الإدارية الاتصالات عملية تتميز المؤسسة داخل	Coefficient de corrélation	1,000	,486**	,462*	,399*	,663**
		Sig. (bilatéral)	.	,006	,010	,029	,000
		N	30	30	30	30	30
	المؤسسة إدارة مع التواصل في سهولة أجد العمل في	Coefficient de corrélation	,486**	1,000	,638**	,698**	,849**
		Sig. (bilatéral)	,006	.	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	اللازمة المعلومات المؤسسة إدارة لي توفر تواجهنني التي المشكلات لحل	Coefficient de corrélation	,462*	,638**	1,000	,622**	,786**
		Sig. (bilatéral)	,010	,000	.	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	عملي لإنجاز اللازمة المعلومات على أحصل أشاء وقت أي في	Coefficient de corrélation	,399*	,698**	,622**	1,000	,901**
		Sig. (bilatéral)	,029	,000	,000	.	,000
		N	30	30	30	30	30
	الفعال الاتصال :الثاني البعد	Coefficient de corrélation	,663**	,849**	,786**	,901**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			المؤسسة إدارة تحرص ظروف تحسين على ومعنويا ماديا العمل	المؤسسة إدارة تقوم تحمل على بتحفيزي أكبر مسؤوليات	الحوافز نظام يحقق للجميع العدالة به المعمول	مادية مكافئات أتلقى أقوم عندما ومعنوية ابداعية بأعمالي	التحفيز :الثالث البعد
Rho de Spearman	ظروف تحسين على المؤسسة إدارة تحرص ومعنويا ماديا العمل	Coefficient de corrélation	1,000	,623**	,170	,423*	,743**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,370	,020	,000
		N	30	30	30	30	30
	تحمل على بتحفيزي المؤسسة إدارة تقوم أكبر مسؤوليات	Coefficient de corrélation	,623**	1,000	,505**	,573**	,894**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,004	,001	,000
		N	30	30	30	30	30
	للجميع العدالة به المعمول الحوافز نظام يحقق	Coefficient de corrélation	,170	,505**	1,000	,550**	,611**
		Sig. (bilatéral)	,370	,004	.	,002	,000
		N	30	30	30	30	30
	أقوم عندما ومعنوية مادية مكافئات أتلقى ابداعية بأعمالي	Coefficient de corrélation	,423*	,573**	,550**	1,000	,764**
		Sig. (bilatéral)	,020	,001	,002	.	,000
		N	30	30	30	30	30
	التحفيز :الثالث البعد	Coefficient de corrélation	,743**	,894**	,611**	,764**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			المؤسسة إدارة تسمح في بالمشاركة للمرؤوسين القرارات اتخاذ	في المرؤوسين يشارك تواجه التي المشكلات حل المؤسسة إدارة	المؤسسة إدارة تعتبر صنع في شركاء العمال القرار	المؤسسة إدارة تمثل قبل من المتخذة القرارات العمل فريق	في المشاركة :الرابع البعد القرار واتخاذ صنع
Rho de Spearman	بالمشاركة للمرؤوسين المؤسسة إدارة تسمح القرارات اتخاذ في	Coefficient de corrélation	1,000	,760**	,718**	,712**	,866**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	التي المشكلات حل في المرؤوسين يشارك المؤسسة إدارة تواجه	Coefficient de corrélation	,760**	1,000	,637**	,836**	,870**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	صنع في شركاء العمال المؤسسة إدارة تعتبر القرار	Coefficient de corrélation	,718**	,637**	1,000	,806**	,902**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	قبل من المتخذة القرارات المؤسسة إدارة تمثل العمل فريق	Coefficient de corrélation	,712**	,836**	,806**	1,000	,938**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000
		N	30	30	30	30	30
	القرار واتخاذ صنع في المشاركة :الرابع البعد	Coefficient de corrélation	,866**	,870**	,902**	,938**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			أداء في باستقلالية أتمتع وظيفتي	بدرجة المرؤوسون يتمتع عملهم في الاستقلالية من تمكينها عند	وحرية الاستقلالية أمتلك مواجهة في التصرف في تصادفني التي المشاكل	الحرية :الخامس البعد والاستقلالية
Rho de Spearman	وظيفتي أداء في باستقلالية أتمتع	Coefficient de corrélation	1,000	,775**	,577**	,891**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,001	,000
		N	30	30	30	30
	في الاستقلالية من بدرجة المرؤوسون يتمتع تمكينها عند عملهم	Coefficient de corrélation	,775**	1,000	,661**	,911**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000
		N	30	30	30	30
	في التصرف في وحرية الاستقلالية أمتلك تصادفني التي المشاكل مواجهة	Coefficient de corrélation	,577**	,661**	1,000	,803**
		Sig. (bilatéral)	,001	,000	.	,000
		N	30	30	30	30
	والاستقلالية الحرية :الخامس البعد	Coefficient de corrélation	,891**	,911**	,803**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			المؤسسة إدارة تشجع بين والمشاركة التعاون العمل زملاء	العمل المؤسسة إدارة تدعم أهمية على وتأكد الجماعي المؤسسة في دوره	بإنشاء المؤسسة إدارة تقوم بإستمرار العمل فرق دوائر في وتشكلها مختلفة إدارية ومستويات	مبدأ المؤسسة إدارة تشجع الاجتماعية المسؤولية	العمل فريق :السادس البعد
Rho de Spearman	بين والمشاركة التعاون المؤسسة إدارة تشجع العمل زملاء	Coefficient de corrélation	1,000	,746**	,552**	,667**	,832**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,002	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	وتأكد الجماعي العمل المؤسسة إدارة تدعم المؤسسة في دوره أهمية على	Coefficient de corrélation	,746**	1,000	,535**	,663**	,851**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,002	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	العمل فرق بإنشاء المؤسسة إدارة تقوم إدارية ومستويات دوائر في وتشكلها بإستمرار مختلفة	Coefficient de corrélation	,552**	,535**	1,000	,471**	,761**
		Sig. (bilatéral)	,002	,002	.	,009	,000
		N	30	30	30	30	30
	المسؤولية مبدأ المؤسسة إدارة تشجع الاجتماعية	Coefficient de corrélation	,667**	,663**	,471**	1,000	,821**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,009	.	,000
		N	30	30	30	30	30
	العمل فريق :السادس البعد	Coefficient de corrélation	,832**	,851**	,761**	,821**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			المؤسسة إدارة توفر لإكتشاف تدريبية دورات مجال في جديدة أشياء عملي	المؤسسة إدارة تشجعني تعليم مواصلة على مجال في نفسي وتطوير عملي	المؤسسة إدارة تحرص محتوى تطابق على مع التدريبية البرامج المهارات في احتياجاتي والذاتية المهنية	على المؤسسة إدارة توفر البرامج محتوى تطابق في احتياجاتي مع التدريبية والذاتية المهنية المهارات	التدريب :السابع البعد
Rho de Spearman	لإكتشاف تدريبية دورات المؤسسة إدارة توفر عملي مجال في جديدة أشياء	Coefficient de corrélation	1,000	,556**	,390*	,495**	,698**
		Sig. (bilatéral)	.	,001	,033	,005	,000
		N	30	30	30	30	30
	تعليم مواصلة على المؤسسة إدارة تشجعني عملي مجال في نفسي وتطوير	Coefficient de corrélation	,556**	1,000	,743**	,685**	,867**
		Sig. (bilatéral)	,001	.	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	محتوى تطابق على المؤسسة إدارة تحرص المهارات في احتياجاتي مع التدريبية البرامج والذاتية المهنية	Coefficient de corrélation	,390*	,743**	1,000	,656**	,871**
		Sig. (bilatéral)	,033	,000	.	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	محتوى تطابق على المؤسسة إدارة توفر المهارات في احتياجاتي مع التدريبية البرامج والذاتية المهنية	Coefficient de corrélation	,495**	,685**	,656**	1,000	,821**
		Sig. (bilatéral)	,005	,000	,000	.	,000
		N	30	30	30	30	30
	التدريب :السابع البعد	Coefficient de corrélation	,698**	,867**	,871**	,821**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			المحور الثاني: الرضا الوظيفي
Rho de Spearman	تأخذ أفكاري وأرائي بعين الاعتبار من قبل إدارة المؤسسة عند اتخاذ القرارات	Coefficient de corrélation	,693**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يتماشى العمل الذي أقوم به مع قدراتي	Coefficient de corrélation	,874**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يوفر لي عملي الحصول على حوافز معنوية (شهادات تقدير...)	Coefficient de corrélation	,802**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	أشعر بالرضى عن ظروف العمل التي توفرها إدارة المؤسسة	Coefficient de corrélation	,909**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهد المبذول	Coefficient de corrélation	,779**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	أشعر بالرضا عن علاقتي مع زملائي في العمل	Coefficient de corrélation	,807**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	أشعر بالرضا عن سير عمليات تقييم المرؤوسين في المؤسسة	Coefficient de corrélation	,771**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تقدر إدارة المؤسسة الجهود التي أبذلها في العمل	Coefficient de corrélation	,717**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	المحور الثاني: الرضا الوظيفي	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			المحور الاول: التمكين الاداري
Rho de Spearman	البعد الأول: تفويض السلطة	Coefficient de corrélation	,422*
		Sig. (bilatéral)	,020
		N	30
	البعد الثاني: الاتصال الفعال	Coefficient de corrélation	,709**

		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	البعد الثالث: التحفيز	Coefficient de corrélation	,634**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	البعد الرابع: المشاركة في صنع واتخاذ القرار	Coefficient de corrélation	,909**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	البعد الخامس: الحرية والاستقلالية	Coefficient de corrélation	,842**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	البعد السادس: فريق العمل	Coefficient de corrélation	,706**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	البعد السابع: التدريب	Coefficient de corrélation	,854**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	المحور الاول: التمكين الاداري	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			المحور الاول: التمكين الاداري
Rho de Spearman	المحور الاول: التمكين الاداري	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	المحور الثاني: الرضا الوظيفي	Coefficient de corrélation	,779**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	المحور الكلي	Coefficient de corrélation	,921**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30

Corrélations

			المحور الثاني: الرضا الوظيفي	المحور الكلي
Rho de Spearman	المحور الاول: التمكين الاداري	Coefficient de corrélation	,779**	,921**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	30	30
	المحور الثاني: الرضا الوظيفي	Coefficient de corrélation	1,000	,942**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	30	30
	المحور الكلي	Coefficient de corrélation	,942**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,603	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,811	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,736	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,909	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,839	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,863	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,939	27

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,959	35

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	73,3	73,3	73,3
	أنثى	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 25 من أقل	1	3,3	3,3	3,3
	سنة 34 إلى 25 من	13	43,3	43,3	46,7
	سنة 44 إلى 35 من	8	26,7	26,7	73,3
	سنة 54 إلى 45 من	7	23,3	23,3	96,7
	فوق فما سنة 55	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	8	26,7	26,7	26,7
	أنثى	21	70,0	70,0	96,7
	مطلق	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الأدمية في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5سنوات	3	10,0	10,0	10,0
	من 5 إلى 9 سنوات	8	26,7	26,7	36,7
	من 10 إلى 14 سنة	6	20,0	20,0	56,7
	من 15إلى 19 سنة	4	13,3	13,3	70,0
	من 20 إلى 24 سنة	4	13,3	13,3	83,3
	سنة فما فوق25	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا فأقل	10	33,3	33,3	33,3
	ليسانس	12	40,0	40,0	73,3
	دراسات عليا	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
في أرائهم ابداء فرصة للمرؤوسين تتاح عملهم أمور.	30	2,00	5,00	4,2000	,76112
السلطة بممارسة المؤسسة إدارة تقوم لا بتفويضها قامت التي	30	2,00	5,00	3,6000	1,00344
ممارسة على المؤسسة إدارة تشجيع القيادي الدور	30	2,00	5,00	4,0000	,90972
مهامهم أداء حرية للمرؤوسين تتاح مناسبة يرونها التي بالطريقة لهم الموكلة	30	2,00	5,00	4,0000	,98261
السلطة تفويض :الأول البعد	30	2,75	5,00	3,9500	,62076
الإدارية الاتصالات عملية تتميز المؤسسة داخل بالمرونة	30	2,00	5,00	4,2333	,67891
إدارة مع التواصل في سهولة أجد العمل في المؤسسة	30	3,00	5,00	4,2667	,63968
المعلومات المؤسسة إدارة لي توفر تواجهنني التي المشكلات لحل اللازمة	30	2,00	5,00	4,1667	,83391
لإنجاز اللازمة المعلومات على أحصل أشاء وقت أي في عملي	30	2,00	5,00	4,0667	,94443
الفعال الاتصال :الثاني البعد	30	3,00	5,00	4,1833	,62606
تحسين على المؤسسة إدارة تحرص ومعنويا ماديا العمل ظروف	30	2,00	9,00	4,2000	1,29721
تحمل على بتحفيزي المؤسسة إدارة تقوم أكبر مسؤوليات	30	1,00	9,00	4,0000	1,43839
العدالة به المعمول الحوافز نظام يحقق للجميع	30	2,00	5,00	4,0333	,99943
أقوم عندما ومعنوية مادية مكافئات أتلقى ابداعية بأعمالي	30	2,00	5,00	3,5333	1,00801
التحفيز :الثالث البعد	30	1,75	6,00	3,9417	,89703
للمرؤوسين المؤسسة إدارة تسمح القرارات اتخاذ في بالمشاركة	30	1,00	5,00	3,9000	1,15520
المشكلات حل في المرؤوسين يشارك المؤسسة إدارة تواجه التي	30	2,00	5,00	4,0000	,90972
في شركاء العمال المؤسسة إدارة تعتبر القرار صنع	30	1,00	5,00	3,6667	1,21296
المتخذة القرارات المؤسسة إدارة تمثل العمل فريق قبل من	30	1,00	5,00	3,6333	1,27261
واتخاذ صنع في المشاركة :الرابع البعد القرار	30	2,00	5,00	3,8000	1,01582
وظيفتي أداء في باستقلالية أتمتع	30	1,00	5,00	3,8333	1,05318
الاستقلالية من بدرجة المرؤوسون يتمتع تمكينها عند عملهم في	30	2,00	5,00	3,8667	1,00801

التصرف في وحرية الاستقلالية أمتلك تصادفني التي المشاكل مواجهة في	30	1,00	5,00	3,6667	1,12444
والاستقلالية الحرية :الخامس البعد	30	2,00	5,00	3,7889	,92427
والمشاركة التعاون المؤسسة إدارة تشجع العمل زملاء بين	30	2,00	5,00	4,4333	,81720
الجماعي العمل المؤسسة إدارة تدعم المؤسسة في دوره أهمية على وتأكد	30	2,00	5,00	4,2333	,93526
العمل فرق بإنشاء المؤسسة إدارة تقوم ومستويات دوائر في وتشكلها بإستمرار مختلفة إدارية	30	2,00	5,00	4,0333	,96431
المسؤولية مبدأ المؤسسة إدارة تشجع الاجتماعية	30	2,00	5,00	4,1000	,95953
العمل فريق :السادس البعد	30	2,00	5,00	4,2000	,82629
تدريبية دورات المؤسسة إدارة توفر عملي مجال في جديدة أشياء لإكتشاف	30	2,00	5,00	4,3333	,95893
مواصلة على المؤسسة إدارة تشجعني عملي مجال في نفسي وتطوير تعليم	30	2,00	5,00	4,1000	,95953
تطابق على المؤسسة إدارة تحرص احتياجاتي مع التدريبية البرامج محتوى والذاتية المهنية المهارات في	30	2,00	5,00	4,0000	,83045
محتوى تطابق على المؤسسة إدارة توفر في احتياجاتي مع التدريبية البرامج والذاتية المهنية المهارات	30	2,00	5,00	3,9667	,88992
التدريب :السابع البعد	30	2,00	5,00	4,1000	,76733
الاداري التمكين :الاول المحور	30	2,51	4,81	3,9948	,62630
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
من الاعتبار بعين وأرائي أفكاري تأخذ القرارات اتخاذ عند المؤسسة إدارة قبل	30	1,00	5,00	3,9000	1,26899
قدراتي مع به أقوم الذي العمل يتماشى	30	1,00	5,00	3,8667	1,19578
حوافز على الحصول عملي لي يوفر (...تقدير شهادات) معنوية	30	1,00	5,00	3,7333	1,25762
التي العمل ظروف عن بالرضى أشعر المؤسسة إدارة توفرها	30	2,00	5,00	3,9000	1,09387
الجهد مع اتقاضاه الذي الراتب يتناسب المبذول	30	2,00	5,00	4,0333	,85029
زملائي مع علاقتي عن بالرضا أشعر العمل في	30	2,00	5,00	4,0667	,82768
تقييم عمليات سير عن بالرضا أشعر المؤسسة في المرؤوسين	30	2,00	5,00	3,8333	,91287

أبذلها التي الجهود المؤسسة إدارة تقدر العمل في	30	1,00	5,00	3,8667	1,22428
الوظيفي الرضا :الثاني المحور	30	2,00	5,00	3,9000	,89201
الكلي المحور	30	2,29	4,82	3,9474	,72932
N valide (liste)	30				

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الأول: تفويض السلطة[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الرضا الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,395[a]	,156	,126	,83381

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الأول: تفويض السلطة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,608	1	3,608	5,190	,031[b]
	Résidus	19,467	28	,695		
	Total	23,075	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الرضا الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الأول: تفويض السلطة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,655	,997		1,661	,108
	البعد الأول: تفويض السلطة	,568	,249	,395	2,278	,031

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الرضا الوظيفي

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الثاني: الاتصال الفعال[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الرضا الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,655[a]	,429	,409	,68574

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثاني: الاتصال الفعال

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,908	1	9,908	21,071	,000[b]
	Résidus	13,167	28	,470		
	Total	23,075	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الرضا الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الثاني: الاتصال الفعال

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	-,006	,860		-,007	,995
	البعد الثاني: الاتصال الفعال	,934	,203	,655	4,590	,000

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الرضا الوظيفي

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الثالث: التحفيز[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الرضا الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,370[a]	,137	,106	,84355

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثالث: التحفيز

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,151	1	3,151	4,428	,044[b]
	Résidus	19,924	28	,712		
	Total	23,075	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الرضا الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الثالث: التحفيز

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,452	,705		3,476	,002
	البعد الثالث: التحفيز	,367	,175	,370	2,104	,044

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الرضا الوظيفي

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الرابع: المشاركة في صنع واتخاذ القرار[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الرضا الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,749[a]	,561	,545	,60151

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الرابع: المشاركة في صنع واتخاذ القرار

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,944	1	12,944	35,775	,000[b]
	Résidus	10,131	28	,362		
	Total	23,075	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الرضا الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الرابع: المشاركة في صنع واتخاذ القرار

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		B	Ecart standard	Bêta	
1	(Constante)	1,401	,432		3,242
	البعد الرابع: المشاركة في صنع واتخاذ القرار	,658	,110	,749	5,981

Coefficients[a]

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,003
	البعد الرابع: المشاركة في صنع واتخاذ القرار	,000

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الخامس: الحرية والاستقلالية[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الرضا الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,698[a]	,488	,470	,64966

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الخامس: الحرية والاستقلالية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,257	1	11,257	26,672	,000[b]
	Résidus	11,818	28	,422		
	Total	23,075	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الرضا الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الخامس: الحرية والاستقلالية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		B	Ecart standard	Bêta	
1	(Constante)	1,346	,509		2,647
	البعد الخامس: الحرية والاستقلالية	,674	,131	,698	5,165

Coefficients[a]

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,013
	البعد الخامس: الحرية والاستقلالية	,000

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الرضا الوظيفي

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد السادس: فريق العمل[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الرضا الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,807[a]	,652	,639	,53571

a. Prédicteurs : (Constante), البعد السادس: فريق العمل

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,039	1	15,039	52,404	,000[b]
	Résidus	8,036	28	,287		
	Total	23,075	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الرضا الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), البعد السادس: فريق العمل

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,240	,515		,465	,645
	البعد السادس: فريق العمل	,872	,120	,807	7,239	,000

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الرضا الوظيفي

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد السابع: التدريب[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الرضا الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,816[a]	,667	,655	,52418

a. Prédicteurs : (Constante), البعد السابع: التدريب

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,382	1	15,382	55,982	,000[b]
	Résidus	7,693	28	,275		
	Total	23,075	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الرضا الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), البعد السابع: التدريب

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,009	,529		,016	,987
	البعد السابع: التدريب	,949	,127	,816	7,482	,000

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الرضا الوظيفي