جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير

الموضوع:

التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز – مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر
تخصص إدارة وتسيير مؤسسة

من إعداد الطالبة:

كحلية لامية

تحت إشراف الأستاذ:

يرقي جمال

لجنة المناقشة:

أ/ د. سرار عمر	رئيسا
أ/ د. يرقي جمال	مشرفا
أ/ سلامة جمال	ممتحنا

السنة الجامعية: 2016 – 2017



﴿رَبِّ أَوْزِعْنِيَ أَنَ اَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ
وَأَنَ اَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ
الصَّالِحِينَ﴾

سورة النمل: الآية 19

إهداء

أهدي عملي هذا إلى:

إلى من قال فيهما عز وجل { :وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّل مِنَ الرَّحْمَةِ وَقلُ رَب ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا.. } الإسراء42

أهدي ثمرة جهدي ولب دراستي إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى إخوتي الأعزاء

إلى من ربطتني بهم مودة الصداقة والأخوة.

إلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة.

إليك يا من تقرا مذكرتي الآن.

إليكم جميعا اهدي ثمرة جهدي ولب دراستي .

و أسأل الله أن يجعله نورا بين يدي يوم يقوم الحساب .

آمين

كلمة شكر وعرفان

احمد الله عز وجل الذي من علي بفضله وأعانني على إتمام هذه المذكرة وعلمني ما لم أكن اعلم وكان فضله علي عظيما، القائل في محكم التنزيل "وفوق كل ذي علم عليم" ..... صدق الله العظيم. (سورة يوسف أية 76)

واقتداء بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم:"من صنع إليكم معروفا فكافئوه، فان لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه".....(رواه أبو داوود).

يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان والتقدير والمحبة إلى أبي وأمي العزيزين حفظهما الله لي.

واخص بجزيل الشكر والعرفان الأستاذ يرقي جمال الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث والذي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة جزاه الله كل خير فله مني كل التقدير والاحترام.

والشكر موصول لأساتذتي الأفاضل وكذا أعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضلهم بمناقشة هذه الرسالة وإثرائها بما يرفع من سويتها.

كما أتوجه بالشكر إلى كل عمال وموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

واختم شكري إلى كل من ساهم في إخراج هذا العمل إلى النور من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.



ملخص

لقد تناولت هذه الدراسة واحدة من أهم القضايا الإدارية المعاصرة ممثلة في التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين، حيث أن تأثير البيئة الاقتصادية على إدارة الأعمال أدى إلى تزايد أهمية العاملين في المؤسسات، وبالتالي برزت فكرة التمكين، وهو نقل السلطات الكافية للعاملين ليتمكنوا من أداء مهامهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم مما يجعلهم مسؤولين عن النتائج بدافع الشراكة في الرؤية، القيادة والأهداف، وبالتالي تحسين الأداء.

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة خوض غمار التمكين وأثره على الرضا الوظيفي واتخذنا مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية كنموذج حي لتبيان مدى استحسان العاملين للتمكين الإداري كوسيلة لتحقيق رضاهم الوظيفي، إذ تم تفريغ وتحليل البيانات المحصل عليها من أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتبين من خلال النتائج وجود أثر مرتفع للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات لتقصي أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي.

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

الفهرس

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وعرفان	
إهداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة عامة	أ- ط
الفصل الأول: التمكين الإداري	**2- 32**
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري	3
المطلب الأول: التطور التاريخي للتمكين الإداري	3
المطلب الثاني: مفهوم التمكين الإداري	6
المطلب الثالث: خصائص التمكين الإداري	9
المطلب الرابع: أهمية وأهداف التمكين الإداري	10
المبحث الثاني: مبادئ ونماذج و*متطلبات* و*دواعي* وخطوات تطبيق التمكين الإداري	13
المطلب الأول: مبادئ التمكين الإداري	13
المطلب الثاني: نماذج التمكين الإداري	14
المطلب الثالث: *متطلبات* و*دواعي* تبني التمكين الإداري	17
المطلب الرابع: خطوات تطبيق التمكين الإداري	19
المبحث الثالث: أبعاد وعناصر وأنواع وأثار التمكين الإداري	22

المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري	22
المطلب الثاني: عناصر التمكين الإداري	23
المطلب الثالث: أنواع وأساليب التمكين الإداري	25
المطلب الرابع: أثار التمكين الإداري	28
خلاصة الفصل	32
الفصل الثاني: الرضا الوظيفي	34- 67
تمهيد	34
المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي وأهميته	35
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي	35
المطلب الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي	36
المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي	38
المطلب الرابع: أهمية الرضا الوظيفي	39
المبحث الثاني: نظريات وعوامل وأنواع وأساليب الرضا الوظيفي	41
المطلب الأول: نظريات ونماذج الرضا الوظيفي	41
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	50
المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي	53
المطلب الرابع: أساليب الرضا الوظيفي	54
المبحث الثالث: مؤشرات وقياس الرضا الوظيفي وأثاره	55
المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي	55
المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي	58
المطلب الثالث: طرق قياس الرضا	60
المطلب الرابع: آثار الرضا الوظيفي	63
خلاصة الفصل	67
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية)	69- 103

تمهيد	69
المبحث الأول: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز	70
المطلب الأول: نشأة وتعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز	70
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز	74
المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة	78
المطلب الأول: طريقة الدراسة	78
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	79
المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج	87
المطلب الأول: تحليل النتائج	87
المطلب الثاني: مناقشة النتائج	97
خلاصة الفصل	103
خاتمة عامة	106
قائمة المراجع	112
الملاحق	118

قائمة

الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1-1	التحول الثقافي من أجل التمكين	18
2-1	أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب	23
1-2	توزيع نسب الحاجات	43
2-2	العوامل الدافعة والعوامل الصحية في بيئة العمل	44
3-2	نوع الشكاوي وعدد العمال	56
1-3	تصنيف ودرجات مقياس ليكرت الخماسي	80
2-3	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة	80
3-3	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.	82
4-3	معاملات ثبات وصدق محاور الاستبانة	85
5-3	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للجنس	87
6-3	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للفئة العمرية	87
7-3	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للمؤهل العلمي	88
8-3	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لتفويض السلطة	89
9-3	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للعمل الجماعي	90
10-3	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للتعلم والتدريب	91
11-3	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للتقليد والمحاكاة	92
12-3	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للاستقلالية	93
13-3	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للدافعية	94
14-3	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للراتب والمكافآت	95
15-3	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحتوى وعلاقات العمل	96
16-3	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للترقية	97
17-3	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع	97
18-3	نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لفرضية التمكين الإداري	99
19-3	نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لفرضية تحقيق الرضا الوظيفي	100
20-3	معامل ارتباط التمكين الإداري بالرضا الوظيفي	102
21-3	الانحدار بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي	103

مقدمة عامة

مقدمة عامة

منذ عقدين من الزمن شهدت المؤسسات تغيرات متسارعة في بيئة الأعمال مما استدعى تغيرا أساسيا في استراتيجياتها التنظيمية في ظل بروز قوى مؤثرة على منظومة الاقتصاد والإدارة، مثل العولمة التي أدت إلى درجة عالية من التعقيد، التكنولوجيا الجديدة، وزيادة حدة المنافسة، مما جعلها تولى اهتماما بالغا للمفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة وذلك لملاحقة هذه التطورات وتطوير أساليب العمل بما يحقق الارتقاء بمستوى أداء العاملين ومستوى أداء المؤسسة ككل، إذ توجهت المؤسسات إلى الاهتمام بالموارد البشرية التي تشكل حجر الأساس في كل إبداع وتطوير في المؤسسة والعمل على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم ومهاراتهم من خلال ربط أهداف المؤسسة مع أهدافهم، وإيجاد بيئة أو مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة الفاعلة للأفراد وخلق الشعور بالمسؤولية لديهم والرضا عن العمل وولائهم للمؤسسة والعمل على بث روح التعاون والعمل الجماعي.

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

- ✓ **مشكلة الدراسة:**

التطور الإداري أفرز الكثير من التحديات أمام المؤسسات، مما فرض عليها البحث عن الأدوات والوسائل التي تمكنها من مواجهة هذه التحديات، ولعل أهمها تطبيق مفهوم التمكين الإداري الذي يشجع الرؤساء على منح المرؤوسين الثقة بقدراتهم في تحمل المسؤولية، وتشجيعهم على اتخاذ القرارات وقياس اثر ذلك على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين لزيادة الاستقرار الوظيفي والولاء التنظيمي.

وعليه يمكن صياغة الإشكالية التالية :

هل مزيدا من التمكين الإداري يحقق مزيدا من الرضا الوظيفي في المؤسسة ؟

من هذه الإشكالية ارتأينا طرح بعض الأسئلة الفرعية وتتمثل في :

- هل التمكين أسلوب تحفيزي يستخدمه المدير لعامليه لحثهم على العمل أكثر ويحصل منهم على أقصى كفاية إنتاجية ممكنة؟
- هل رضا العاملين يساهم في تقليل دورانهم عن العمل ويخلق لهم الولاء والانتماء للمؤسسة؟
- هل يوجد تباين في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري؟
- هل يوجد تباين في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الرضا الوظيفي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي؟
- هل هناك أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي .

✓ **فرضيات الدراسة:**

- يستخدم المدير التمكين كأسلوب تحفيزي لحث العاملين على بذل مزيد من الجهد والأداء لتحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة.
- يعتبر الرضا عن العمل ضمانا لاستمرار القوى العاملة بالمؤسسة، وبالتالي يساهم في خلق الشعور بالولاء لها.
- لا يوجد تباين في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري.
- لا يوجد تباين في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الرضا الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي.

✓ **أهمية الدراسة :**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه، إذ تسلط الضوء على إحدى احدث المفاهيم الإدارية المعاصرة وهو التمكين الإداري لما له من تأثير حيوي في تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعتبر مؤشرا هاما في تحديد مستوى الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين، فهي تحاول تقديم صورة متكاملة عن طبيعة وأهمية التمكين الإداري بالإضافة إلى أنها تلفت انتباه أصحاب القرار في المؤسسات للتمكين الإداري كما تزودهم بالمقترحات اللازمة لتحقيق التميز في أداءهم الوظيفي.

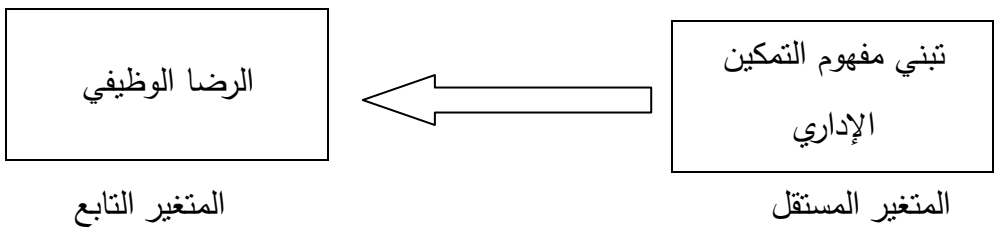
✓ **أهداف الدراسة :**

إن من بين الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها هذه الدراسة هي :

1. التعريف بمفهوم التمكين الإداري ومكوناته وأهميته ومفهوم الرضا الوظيفي من خلال الإطار النظري.
2. تحليل ومعرفة طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل(التمكين الإداري) وأبعاده (تفويض السلطة، الاستقلالية، التعلم والتدريب، والدافعية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي).
3. التحديد الدقيق لمفهوم التمكين في المؤسسة مع إظهار آثاره على الفرد والمؤسسة.
4. التعرف على اثر التمكين الإداري للعاملين في المؤسسة لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.
5. التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.
6. تقديم بعض التوصيات للمؤسسة من أجل إتباع الأساليب التي تمكنها من تعزيز التمكين الإداري بما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي.
7. إمكانية التوصل إلى استنتاجات من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة،

وتقديم بعض المقترحات في ضوء النتائج التي تتوصل إليها الدراسة للاستفادة منها في تعميم هذه النتائج .

✓ **نموذج الدراسة :**



✓ **متغيرات الدراسة :**

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

- ✓ **منهج الدراسة :**

من أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده وقصد الوصول إلى هدف البحث والإجابة عن مختلف الأسئلة السابق طرحها، سيتم الاعتماد في الفصلين النظريين على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لهذا الموضوع، وكمحاولة لإسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي تم الاعتماد على دراسة حالة والتي كانت بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" حيث تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان باختيار عينات موزعة على كل المصالح .

- ✓ **هيكل الدراسة :**

تقوم خطة البحث على أساس تصنيف المواضيع إلى مجموعات رئيسية متكاملة، وتجمع هذه المجموعات في ثلاثة فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي حيث :

الفصل الأول تطرقنا فيه إلى تقديم التمكين الإداري للعاملين وذلك بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث يتمحور موضوع المبحث الأول حول تحديد ماهية التمكين الإداري وأهميته، أما المبحث الثاني يتعلق بمبادئ ونماذج و*متطلبات* ودواعي وخطوات تطبيق التمكين الإداري، والمبحث الثالث تم التطرق فيه إلى أبعاد وعناصر وأنواع وأثار التمكين الإداري.

أما الفصل الثاني يعالج موضوع الرضا الوظيفي للعاملين وتم تجزئته إلى ثلاث مباحث، حيث نجد المبحث الأول يتعلق بتحديد ماهية الرضا الوظيفي وأهميته، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه نظريات وعوامل وأنواع وأساليب الرضا الوظيفي، والمبحث الثالث يتحدد من خلاله مؤشرات وقياس الرضا الوظيفي وأثاره.

أما الفصل الثالث والأخير تناولنا فيه دراسة حالة مؤسسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، إذ تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث يعد المبحث الأول كتقديم للمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى طريقة وأدوات الدراسة، والمبحث الثالث خاص بتحليل ومناقشة النتائج.

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

✓ **أسباب اختيار الموضوع :**

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

- بحكم التخصص في مجال التسيير "ماستر إدارة وتسيير مؤسسة " ندرك أهمية هذا الموضوع في المؤسسة في وقتنا الراهن.
- إن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة لكن موضوع التمكين مازال لم يأخذ قدرا كافيا من الاهتمام من طرف الباحثين.
- من أجل تقديم مساهمة في موضوع التمكين الإداري والرضا الوظيفي بهدف إثراء المكتبة بهذا الجهد مع أمل أن يفيد القارئ سواء أكان باحثا أم طالبا.
- الميل الشخصي للبحث في الموضوع .
- معرفة مدى أهمية الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري.

✓ **حدود الدراسة :**

الحدود المكانية : تتحدد الدراسة ميدانيا في مديرية توزيع الكهرباء والغاز.

الحدود الزمنية : تتحدد الدراسة زمنيا من أكتوبر 2016 إلى ماي 2017.

الحدود البشرية : عينة البحث متمثلة بـ 39 فردا.

✓ **دراسات سابقة :**

I. دراسات عربية :

1. دراسة ناصر محمد العديلي، بعنوان" دوافع وحوافز العاملين والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية"، سنة 1980:[1]

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

- أن العاملين السعوديين في القطاع الحكومي راضون بشكل جيد عن الفرص التي تتيحها الوظيفة في سبيل توفير الترقية.

1 ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، 1993.

- أن العاملين السعوديين تتشابه درجة رضاهم وعدم رضاهم مع كل من العوامل الدافعة والعوامل الصحية، أي محتوى الوظيفة مع بيئة العمل، وهذا بعكس ما وجده "هرزبرج" في نظريته ذات العاملين في الدافعية والرضا الوظيفي.

2. دراسة يوسف بن احمد الرقيطي، بعنوان "العوامل الذاتية والتنظيمية والبيئية التي تسهم في درجة الرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية "، سنة 2006 :

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل (الذاتية، والتنظيمية، والبيئية) التي تسهم في درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (189) مديرا ومديرة للمدارس الثانوية الحكومية والأهلية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها :

- إن مديري المدارس الثانوية متفقون على مساهمة العوامل الثلاثة (الذاتية، والتنظيمية، والبيئية) في درجة الرضا الوظيفي لديهم بشكل عام والعوامل الذاتية بشكل خاص.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لنوع التعليم في جميع العوامل الثلاثة (الذاتية، والتنظيمية، والبيئية) ولصالح التعليم الأهلي.

3. دراسة قاسم أحمد وآخرون، بعنوان " دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المؤسسي"، 2008[1]:

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

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

1 قاسم أحمد وآخرون، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المؤسسي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد12، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2008.

4. دراسة علي الضلاعين، بعنوان" اثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة الاتصالات الأردنية [1]، سنة 2010:

هدف الدراسة إلى التعرف على اثر التمكين في تميز مؤسسة الأعمال في مؤسسة الاتصالات الأردنية، وتم تصميم استبانة وزعت على عينة مكونة من (553) مفردة، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- إن مستوى إدراك العاملين في مؤسسة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعا وان مستوى إدراكهم لأبعاد تميز مؤسسة الأعمال جاء أيضا بدرجة مرتفعة.
- وجود اثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز مؤسسة الأعمال في مؤسسات الاتصالات الأردنية.

II. دراسات أجنبية :

1. دراسة Psoinos & Smithson، 2002، بعنوان[2]:

" Employee Empowerment in Manufacturing: a study of organization in the UK "

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التمكين الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية في بريطانيا، وذلك من خلال دراسة تأثير العوامل الآتية (اللامركزية في اتخاذ القرارات ونظم المعلومات، وبيئة العمل وفرق العمل)

وشملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من (500) عامل يعملون في المؤسسات، وقد جمع الباحث معلومات د راسية من خلال الاستبانة وإجراء المقابلات مع عينة من الموظفين في (17) مؤسسة مختارة وخلصت الدراسة إلى :

- أن العوامل والمتغيرات تتطلب إتباع اللامركزية في اتخاذ القرارات وإعطاء الصلاحيات الأوسع للعاملين للتصرف في حل مشكلات العمل، وهذا أدى على نحو مقصود أو غير مقصود إلى تمكين العاملين فيها.

1 علي الضلاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلة 37 ، العدد 64، الأردن، 2010.

2 Psoinos , A. & Smithson, S, Employee empowerment in manufacturing : a study of organizations in the UK, work and employment, 17(2), 2002.

2. دراسة Henry Ongori، 2009، بعنوان :[1]

"Managing behind the scenes: A view point on employee Empowerment "

تهدف هذه الدراسة للبحث في العناصر التي توفرها المؤسسة لتحسين عملية تمكين العاملين وتخفيض معدل دوران العمل، حيث أن تطوير الاستراتيجيات المختلفة من قبل المدراء تبنى على الكيفية التي يشجع بها العامل في المؤسسة، وتنخفض معدلات دوران العمل فيها، وخلص الباحث إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

1-التمكين الإداري ضروري في عصر العولمة، لتمكين المؤسسة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وتخفيض معدل دوران العمل.

2–التمكين الإداري يخلق درجة عالية من الالتزام الوظيفي.

3. دراسة Leafy and Lassana ،2005، بعنوان[2]

"comparative age differences of job satisfaction on faculty at higher education level China and Taiwan"

هدفت إلى إجراء دراسة مقارنة للفروق في العمر ومستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات التايوانية والصينية، وشملت عينة الدراسة (194) عضو هيئة تدريس في الجامعات التايوانية، و (211)عضو هيئة تدريس في الجامعات الصينية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية التايوانية والصينية على جميع مجالات الرضا الوظيفي، بينما دلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات التايوانية والصينية في مجالات الرضا الوظيفي.

1 Henry Ongori**,** " Managing behind the scenes: A view point on employee Empowerment"**,** African Journal of Business Management Vol.3 (1), 2009.

2 Leafy T, Lassana M, Prosper B , and Michel P , comparative age differences of job satisfaction on faculty at higher education level China and Taiwan. International journal of educational management , 2005.

4. دراسة HERZBERG ،1959، بعنوان :[1]

"The motivation to work"

هدفت إلى إجراء دراسة للكشف عن الاتجاهات النفسية لدى 200 مهندس ومحاسب، يتوزعون عبر تسعة وحدات بمدينة " بتسبورغ "ب (و.م. أ)، وذلك للكشف عن العوامل المسببة للرضا وعن تلك المسببة لعدم الرضا، وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل المسببة للرضا تتمثل في : الإنجاز في العمل، المسؤولية، أنشطة العمل، فرص النمو، التقدير. في حين وجد أن العوامل المسببة لعدم الرضا تتمثل في : الأجر، نمط الإشراف، ظروف العمل، سياسة الإدارة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
1. اعتمدنا على الجانب النظري في دراستنا. **2.** تناولنا في موضوع الدراسة التمكين الإداري. **3.** اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي. **4.** هدفنا واحد هو إسقاط الضوء على التمكين الإداري وضرورة تبنيه من قبل المؤسسات.	**1.** دراستنا متعلقة بالتمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي. **2.** أبرزت دراستنا اهتمام مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية بالتمكين الإداري وهذا من خلال عدة جوانب (التفويض، العمل الجماعي، التعلم والتدريب، التقليد والمحاكاة، الاستقلالية، الدافعية). **3.** شملت الدراسة مختلف جوانب الرضا الوظيفي(الراتب، محتوى وعلاقات العمل، الترقية، المكانة الاجتماعية). **4.** أحاطت الدراسة بعدة جوانب شخصية (الجنس، السن)، إضافة إلى جوانب وظيفية (المؤهل العلمي).

1 Herzberg f, b mauser, b syderman, the motivation to work, 2nd edition , new York: John woley and sons, inc 1959 .

الفصل الاول:

التمكين الإداري

تمهيد:

أصبح عالم الأعمال اليوم متغيرا تبعا لتغير العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والتقنية، فالمؤسسة وليدة البيئة التي تعيش فيها وتتفاعل معها، حيث تصاعدت الأهمية الإستراتيجية للعاملين في الإدارات التشغيلية لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية، مما اقتضى تمكينهم من التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس فرصا أو مخاطر للمؤسسة، وهذا ما أبرز فكرة التمكين، الذي يعد من المداخل المعاصرة في الفكر الإداري، باعتباره إحدى الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة .

ونستعرض ضمن هذا الفصل ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري وأهميته.

المبحث الثاني: مبادئ ونماذج *ومتطلبات* ودواعي وخطوات تطبيق التمكين الإداري.

المبحث الثالث: أبعاد وعناصر وأنواع وأثار التمكين الإداري.

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري

يعد الاهتمام بالتمكين عنصرا أساسياً وحاسماً للمؤسسات، في ظل الاتجاه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، إذ شاع استعماله في الكثير من المؤسسات المعاصرة، نتيجة لثورة المعلومات وتنوع الثقافة، حيث أصبح من السهل أن يحصل كل عامل في المؤسسة على البيانات والمعلومات التي تساعده على اتخاذ القرارات المناسبة، دون الرَجوع إلى المستويات الأعلى، وقد أصبح التمكين من العناصر المهمة التي تزيد من دافعية العاملين و مسؤولياتهم .

المطلب الأول: التطور التاريخي للتمكين الإداري

بدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينيات من القرن العشرين وبالتالي لم يظهر فكرُ التمكين بشكلٍ مفاجئٍ، وإنما ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام.[1] وفي ما يلي أهم التطورات التي شهدها مفهوم التمكين في مخلف المدارس والنظريات الإدارية:

1- المدرسة الكلاسيكية: اهتمت المدارس الإدارية الأولى بتأهيل العامل لأداء مهام مكلف بها من خلال تدريبه على العمل أو تحديد مهامه بدقة أو وضع تعليمات وأنظمة تساعده على أداء عمله دون إعطائه مجالا للتفكير واتخاذ القرارات فيما يتعلق بعمله، ومن دون الاهتمام بالجانب النفسي والإنساني الذي يشعره بالقدرة في التأثير بالمؤسسة.

- بالنسبة لنظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب" مبادئ الإدارة العلمية "

"لفريدريك تايلور" والتمكين فهما على طرفي النقيض، ولم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت، وما ورثه" فريدريك تايلور" من الثورة الصناعية من "آدم سميث" يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين، حيث أن النظرة التي كانت سائدة تجاه العامل على انه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط، خاصة أن ما يتم إنتاجه يتم بيعه فمستوى الطلب كان كبيرا في تلك الفترة، لذلك فالفكر السائد في تلك الفترة كان

1 يحيى سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، الطبعة الثانية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،2006، ص 13.

بعيدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة وخاصة ضعف المفاهيم ذات البعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي. [1]

- أما بالنسبة للنظرية البيروقراطية التي قدمها المفكر الألماني "ماكس فيبر"

جعل المؤسسة نظام عقلاني، من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل وتوضيح التسلسل الرئاسي وسيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين ووضع الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة، وبالتالي أهمل مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات والذي حصره بالإدارات العليا.

2- المدرسة السلوكية : بدأ التركيز على الجوانب الإنسانية في العمل عام 1920 كرد فعل للنظريات التقليدية السابقة التي لم يحظى فيها الجانب الإنساني بحظ وافر، وان تعرضت للجوانب الإنسانية فبهدف زيادة الإنتاجية وليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وحل مشاكله.

- **دراسات هوثورن:** ساهم بها "التون مايو" حيث بدأت عام 1924 في مؤسسة **(Western Electric)** في الولايات المتحدة الأمريكية وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك المؤسسة، واستمرت تلك الدراسات حتى عام 1932 عندما بدأ الركود الاقتصادي العظيم يعصف في البلاد، وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية(مستوى الإضاءة) وأثرها على إنتاجية العاملين، إلا أنه قد ظهر صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل، على أنّها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها.

فهذا الخطأ في المنهجية والذي سُمي" أثر هوثورن "كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري، ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال عام 1950-1960، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي .

3. النظريات الإدارية الحديثة:

- **نظرية النظم :** هذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة

1 يحيى سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سابق، ص 16.

من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.

فزادت أهمية عمل الفريق، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق وإلا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه.[1]

- **إدارة الجودة الشاملة : من** أشهر رواد هذا النموذج الفكري والعملي "ادوارد دومينغ"، "ايشيكاوا"، ومن أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات العمل وابتكار الحلول والطرق المناسبة لحل المشكلات، وكذلك أن يتم الاتصال بين الإدارات داخل المؤسسة وفق حاجة العمل وليس على أساس الهيكل التنظيمي، وتوفير نظام للحوافز يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات والعمل بروح الفريق.
- **مؤسسة التعلم:** [2]مؤسسة التعلم هي تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها، ومؤسسة التعلم كما يؤكد "بيتر سينج" 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 أية قيود تمنعه من التعلم والمشاركة، المشاركة التي هي جوهر عملية التعلم والتعليم، والقيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار.

ومما تقدم نرى بأن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المؤسسة.

---

1 يحيى سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سابق، ص 25.

2 يحيى سليم ملحم، المرجع نفسه، ص 27.

المطلب الثاني: **مفهوم التمكين الإداري**

يعتبر التمكين الإداري ممارسة ثقافية تشجَع العاملين على تحمَل المسؤولية الشَخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم، من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات إلى المستوى الأدنى كلما أمكن ذلك، مما يجعله يمثل النَقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين . [1]

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

✓ **لغة:**

ترجع كلمة تمكين في اللغة العربية إلى الفعل مكَن يقال "مكنه" الله من الشيء" تمكينا" و"أمكنه" منه، واستمكن الرجل من الشيء وتمكن منه، أي جعله قادرا على الشيء، وفلان لا "يمكنه" النهوض أي لا يقدر عليه، كما تعني التَقوية أو التَعزيز، أو إعطاء الحكم و القوة.

و بالرجوع إلى الأصول اللغوية للكلمة invest في قاموس وبستر[2]، نجدها تعني منح السلطة القانونية[3] empower أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما، و تمَ تطويره من خلال المفهوم الياباني لمصطلح Kaizen و الذي يشمل التطوير و التَحسين.

وقد ورد مصطلح التمكين في القران الكريم ثمان عشرة مرة، بثمانية ألفاظ وهي: (مكَنَاهم، مكَنَاكم، مكَنَا، أمكن منهم، مكين، مكنني، يُمَكِّنَنَّ، نمكنن) .

جاءت في ست عشرة آية في اثنتي عشرة سورة نذكر منها:

قوله تعالى : " الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلاةَ وَ ءَاتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الأُمُور " [الحج:41]

و قوله عز من قائل : "وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ" [يوسف:54]

وقوله تبارك وتعالى: "وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِين " [يوسف:56]

---

1 عطية حسين أفندي، **تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر**، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص10.

2 عبد الرحمان بن عبد الله الشقاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 ه : الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وزارة التخطيط السعودية، أكتوبر 2002، ص7.

3 مولاي لخضر عبد الرزاق(وآخرون)، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الحكومية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس2009، ص 252.

وفي سورة النور قوله تعالى: "وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُم فِي الأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ " [النور:55]

✓ **اصطلاحا :**

لاقى مصطلح التمكين في الآونة الأخيرة اهتمام العديد من الباحثين باعتباره من بين المفاهيم الإدارية الحديثة وعليه أعطي له العديد من التعاريف الاصطلاحية تصب مجملها في معنى شامل، من بينها نذكر ما يلي:

-عرف "مورال" و"مرديث" عام 2000 التمكين بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات وسلطات اكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.[1]

-كما عرف "جينودو" عام 1997 التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين والعاملين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المؤسسة.[2]

-يعرف "عبد الوهاب" التمكين بأنه إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.[3]

- يعرف "خضير الكبيسي" التمكين بأنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم و إثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة

والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم.[4]

-تعريف "ستانلي" التمكين هو تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والموارد اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. [5]

---

1 K .L. Murrell, and M. Meredith, **Empowering Employee**, New York: McGraw-Hill, 2000, P110.

2 G, Ginnodo, **The Power of Empowerment: What Expert Say and 16 Actionable Case Study**, Arlington Heights, IL Pride, 1997, p.56.

3 عبد الوهاب على محمد، إدارة الكتاب المفتوح، المؤتمر السنوي السابع، إدارة القرن الواحد والعشرين، وايد سيرفس للاستشارات، القاهرة، مصر،1997، ص35.

4 عامر خضير الكبيسي، **إدارة المعرفة و تطوير المؤسسات**، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص136.

5 Goetsch, david and Stanley, Davis,**Quality Managent : Introduction to Total Quality Management for processing and services**, 13ed, prentice Hall, New Jersey2000.

– كما عرف التمكين بأنه: يتمثل في إطلاق حرية العامل، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها".[1]

– ويعرف التمكين أيضا على انه تفويض كل الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة لهم وتأهيلهم سلوكيا وفنيا ومهاريا لأداء العمل والثقة فيهم. [2]

–ويعرف كذلك التمكين الإداري بأنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، والتمكين لا يعني تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار فقط ولكنه يعني أيضا وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة. [3]

ومن خلال هذه التعاريف الواردة وغيرها يمكن أن نستخلص أن التمكين الإداري للعاملين هو مفهوم إداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين المدير والعاملين كونها أساس نجاح العمل الإداري، والثقة بالعاملين وجعلهم يتحملون المسؤولية، والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دورا اكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ويتضمن هذا المفهوم النظر إلى التمكين وفق مدخلين هما: [4]

- ❖ التمكين الداخلي : أطلق عليه "دوفال" بالتمكين الفردي(الذاتي) كونه عملية فردية تنبع من ذات الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة في التأثير في بيئة العمل.
- ❖ التمكين الخارجي : يشير إلى كافة الأنشطة التي تلجأ إليها المؤسسة والتي تشجع على تمكين عامليها وجعلهم قادرين على إنجاز العمل الصحيح في الوقت المناسب.

- **التمكين وتفويض السلطة** : يخلط الكثيرون بين مصطلح التمكين وبين مصطلح التفويض، وفيما يلي سنحاول إيجاد الفروق بينهما :

1 يحيى سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سابق، ص 6.

2 أيمن أحمد العمري وفداء مصطفى كمال، " درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين العاملين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة" ، مجلة دراسات (العلوم التربوية)، المجلد 38، الأردن،2008، ص469.

3 علي الضلاعين ،"أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي :دراسة ميدانية في مؤسسة الاتصالات الأردنية"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 2، الأردن،2010، ص72.

4 أ كرم الياسري وأمل عبد الحميد ،"التمكين بين الفكر التنظيمي والفقه الإسلامي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 1، العراق، 2008، ص 13.

يعد تفويض السلطة مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين ومقتضياته، فتفويض السلطة يقتصر على منح العامل سلطات محددة من قبل المدير، الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة،[1] أما التمكين تكون المسؤولية عن النتيجة النهائية فيه هي مسؤولية العاملون الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات بحرية كاملة، ومن الممكن أن يلغي المفوض تفويضه أو يحجمه أو يعدل نطاقه، وهكذا نجد انه في التمكين تتيح الإدارة العليا للمديرين أن يتخذوا قرارات مثل التعيين والتدريب والشراء.

والإطار العام للتمكين يشمل العديد من المفاهيم والتي من ضمنها التفويض كون التمكين يسعى لتأهيل العاملون لاتخاذ القرارات بعد إعطائهم الصلاحيات، ويحملهم مسؤولية القرارات المتخذة، ودون التفكير مسبقا باستعادة هذه الصلاحيات بعد إعطائها.

المطلب الثالث: خصائص التمكين الإداري[2]

1. التمكين ليس عملية مطلقة، فبعض القرارات تحتاج إلى فرق عمل فعالة وإلى خبراء ومستشارين، وإلى 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 للانضباط في استخدام التمكين يعتمد على الحوافز والتشجيع، وأيضا على العقاب والتأديب لمن يسئ استخدام التمكين.
3. نجاح التمكين أو فشله يكون تحت سيطرة قادة المؤسسة الذين يتوجب عليهم امتلاك الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشجيع ودعم وتحفيز العاملين، وان تكون هناك اتصالات مستمرة بين المدراء والعاملين.
4. يحتاج التمكين إلى برامج متميزة للتدريب والتعليم، مما يتطلب الاستثمارات اللازمة لإنجاح عملية التمكين.
5. تحتاج عملية التمكين إلى متابعة، تقييم، تنشيط، وإعادة ترتيب، خاصة

1 يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سابق، ص 31.

2 سيد محمد جاد الرب، **استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية**، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 2009، ص ص 258-259.

على مستوى مديري الإدارة الوسطى الذين تفقدهم عملية التمكين جزء أساسي من سلطاتهم الرقابية على العاملين في مواقع التنفيذ.

6. يتضمن التمكين اكتساب القدرة على العمل، التواصل، وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية، كما أنه ينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية .

ولا ينصرف التمكين فقط للعاملين كأفراد، بل أيضاً لفرق العمل، حيث يمكن الفريق من المساهمة في صنع القرارات، مما يعني أن في التمكين تهيئة مساحة وافية من حرية التصرف في صنع القرار لعاملين أو فرق عمل تتوافر لهم مقومات التمكين دون الرجوع للمدراء، وتوفير المعلومات اللازمة لصنع القرار، وجعل عمل العامل الممكّن 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.[1]

المطلب الرابع : أهمية وأهداف التمكين الإداري

أولا: أهمية التمكين الإداري

يمكن الحديث عن أهمية التمكين من عدة جوانب أهمها: [2]

- ارتباط التمكين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بتفوق المؤسسة ونجاحها وقدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها، مثل اللامركزية الإدارية، الجودة الشاملة والهندرة، إعادة هيكلة عمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة والمؤسسة الأفقية والتحسين المستمر.
- لكي تحقق المؤسسة أهدافها، فعلى المديرين إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فالمؤسسة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم لتحقيق تلك الأهداف باستخدام نظم وسياسات إدارية حديثة لتتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، فالتمكين هو الأداة الأساسية لجعل المؤسسة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

1 مصطفى أحمد سيد، "تمكين العاملين : السمات المميزة والمقاييس المؤشرة"، المؤتمر الدولي الرابع للتدريب والتنمية، القاهرة، 22/20 أفريل، 2004.

2 عطية حسين أفندي، **تمكين العاملين–مدخل للتحسين و التطوير المستمر**، مرجع سابق، ص ص 19–21، بتصرف.

- ارتباط التمكين بالمورد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المؤسسة وموردها الاستراتيجي، فالمؤسسة التي يكون لديها موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية من الخبرات والمهارات يتوافر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها وبقائها في الطليعة.
- ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، أصبح من الأهمية إعادة هيكلة المؤسسات وإطلاق الطاقات البشرية الكامنة، بتوفير القيادة ذات الرؤية السليمة والبيئة المساندة وتدريب وتأهيل القادة والموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام والواجبات وفق أحدث الوسائل والأساليب .
- التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة من خلال خلق الصنف الثاني المؤهل للقيادة، واتخاذ القرارات اللازمة لتقدم المؤسسة، وعلى العكس فان امتناع المؤسسات من تمكين العمال يؤدي لعدة نتائج سلبية من أهمها حلول مدراء لم يحظوا بالقدر الكافي من التأهيل، وانخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك الذين حجبت عنهم الفرص وانخفاض جودة القدرات وكفاية الأداء. [1]

ثانيا : أهداف التمكين الإداري

يسعى التمكين الإداري إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها: [2]

- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية اكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس اكبر بالانجاز في عملهم.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- زيادة إقبال العاملين على التدريب والتعلم، ومن ثم الرفع من قدراتهم الابتكارية والإبداعية بتزايد مساهماتهم الفكرية.

1 مصطفى أحمد سيد، **المدير و مهاراته السلوكية في إدارة الأعمال**، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2004، ص147.

2 عطية حسين أفندي، **تمكين العاملين-مدخل للتحسين و التطوير المستمر**، مرجع سابق، ص26.

- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- جعل الأفراد العاملين يؤدون أعمالهم بحرية أكثر وواقعية أشمل نحو إنجاز الأهداف. [1]
- المساهمة في زيادة الانتماء الداخلي للعمال سواء للمهام أو المؤسسة وفريق العمل وبالتالي تناقص معدل دوران العمل، فجعل العمال يشعرون بالوجود والاحتراف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ومضاعفة الأرباح، ومن ثم التحرك نحو الجودة و التميز.
- تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة قد تصل إلى 15 % ، وتعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن بنسبة قد تصل الى05 % .

1 خضير كاظم حمود، ياسين الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة السادسة، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2015، ص258.

المبحث الثاني: مبادئ ونماذج و*متطلبات* ودواعي وخطوات تطبيق التمكين الإداري

إن اختيار المؤسسات التمكين الإداري كمنهج لإدارة مواردها البشرية راجع لعدة عوامل، ورغبة منها بالاستفادة من أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى العاملين، ولتطبيق التمكين الإداري بأحسن وجه على المؤسسات أن توفر مجموعة من المتطلبات والمقومات التي تساعدها على تحقيق أفضل النتائج عند تنفيذه والشروع في تطبيقه من خلال الخطوات التي يوضحها النموذج الذي اختارته سلفا، كما توجد العديد من المبادئ التي يجب على المؤسسة إذا ما أرادت تمكين العاملين فيها أن تأخذها بعين الاعتبار، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مبادئ التمكين الإداري

التمكين الإداري يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة **Empower** حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ وهذه المبادئ تتمثل في:[1]

1- **تعليم العاملين: (E–Education)** حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدورها إلى نجاحها.

2- **الدافعية: (M–Motivation)** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع العاملين 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: (P–Purpose)** يتعين على كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة، من أجل الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

4- حقوق الملكية : (O – Ownership) وهذا المفهوم يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المؤسسات، أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائدهم وامتيازاتهم بحيث يكون لدى المؤسسة قوة عاملة من الأفراد المالكين لمزايا وأصول تؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الإيجابي تجاه مؤسستهم، مما يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن إنجازه.

1عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،، ص 142، بتصرف.

5- **الرغبة في التغيير: (W – Willingness tochange)** فتشجيع الإدارة العليا والوسطى للتغيير يجعل وسائل الأداء تنجح، وهذا لكون نتائج التمكين تقود المؤسسة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها.

6- **نكران الذات: (E – Ego Elimination)**بعض المديرين يتصفون بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين.

7- **الاحترام : (R–Respect)** وهو يعني عدم التمييز بين العاملين، والاعتقاد بأن كل عضو منهم قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عملية الإبداع فيه.

المطلب الثاني : نماذج التمكين الإداري

تظهر الأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد المؤسسة على تحليل وفهم التمكين، وسوف نعرض أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها:

- **نموذج (Conger and Kanungo)** [1] عرف الكاتبان التمكين على أنه "عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية."

ويوضح الكاتبان من هذا النموذج تركيزه على العوامل التي إذا تم التخلص منها، فسيتم تطبيق التمكين بشكل فعال وهي :

- عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي: وتشمل البيروقراطية، سوء الاتصال، المركزية العالية، التغيير التنظيمي.
- عوامل متعلقة بنظام المكافآت: وتشمل ضعف نظام المكافآت.
- عوامل متعلقة بالإشراف: وهي السيطرة العالية، التركيز على الأخطاء
- عوامل متعلقة بتصميم الوظائف: وتشمل عدم وضوح الدور، ضعف الاتصال

بالإدارة العليا، ضعف التدريب والدعم التكنولوجي، كثرة القواعد واللوائح، انخفاض التنوع في المهام، أهداف غير واقعية، انخفاض المشاركة في اتخاذ القرارات .

1 Conger, J. A. and Kanungo, R. N, **"The empowerment process : integrating theory and practice",** Academy of Management Review, Vol.19, No.3, 1988, pp.471-82.

❖ **نموذج Spritzer**

يعتمد نموذج"**سبريتزر**" على أساس أن تحقيق التمكين يتطلب خطوتين أساسيتين هما التمكين النفسي ومن ثم التمكين الإداري، فالهدف من التمكين السيكولوجي هو جلب قناعات لدى الإدارة والعاملين بأهمية التمكين، وعندما تترسخ هذه القناعات بدرجة كافية يتم تطبيق التمكين الإداري بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين.

ومن هذا المنطلق يحدد النموذج نوعين من العوامل التي تسهم بدرجات متباينة في تمكين العاملين هما:[1]

عوامل شخصية وهي العوامل الخاصة بالفرد ذاته، وعوامل وظيفية وتتمثل في مرونة التنظيم في تزويد العاملين بالمعلومات ونظم الحوافز المطبقة، وتتضافر هذه العوامل فيما بينها بشكل إيجابي لتنتهي إلى تمكين العاملين، ومن ثم يؤدي التمكين إلى الكفاءة والإبداع.

وقد اهتم هذا النموذج بإبراز أهمية التمكين كوسيلة فاعلة لجذب انتباه العاملين إليه، ومن ثم اقتناعهم به بهدف ترسيخ قناعات لديهم بأهمية التمكين وأنه وسيلة مهمة نحو تطوير المؤسسات ورقيها وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، لكنه أغفل جدلية الامتياز في سبيل التطور، فإعداد العاملين نفسيا وحده ليس كافيا لتحقيق التمكين دون رفع قدراتهم وتنمية مهاراتهم الفردية، وتزويدهم بالخلفية العلمية والعملية اللازمة لتطوير وتحسين مستويات الأداء ومن ثم زيادة قدرتهم على مواجهة المشكلات والتغلب عليها.

❖ **نموذج التمكين التدريجي ل Spector**

يقوم هذا النموذج على أساس أن التمكين عملية تدريجية تستغرق وقتا زمنيا محددا، وفق خطوات متدرجة، فلا يمكن الانتقال الفجائي من المؤسسة غير الممكنة إلى المؤسسة الممكنة، حيث قدم "سبيكتور" نموذجه من خلال قاعدة التولي والتخلي في تطبيق التمكين وذلك وفقا لما يلي:[2] قاعدة التولي وتعني أن تتولى الإدارة مسؤولياتها الإستراتيجية، ويتولى العاملون تحديد الأهداف المنوطة بهم،

1 محمد بن مسفر الشمراني، المؤسسة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين(دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية)، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية،2014، ص102.

2عطية حسين أفندي، **تمكين العاملين–مدخل للتحسين و التطوير المستمر**، مرجع سابق، ص 36، بتصرف.

ومن خلال هذه القاعدة يكون هناك إحساس مشترك بالمسؤولية ورؤية واحدة للهدف. وقاعدة التخلي أي أن تتخلى الإدارة عن الاهتمام بالتفصيلات من خلال منحها خبراتهم، وتوفير الموارد والمعلومات والإمكانات اللازمة التي تمنحهم الشعور بالثقة والقدرة على الاعتماد على الذات .

ومن خلال هذه القاعدة تتضح أهمية قيام الإدارة بالتمكين المهاري للعاملين مثل إكسابهم مهارات التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة، وكذلك قيامها بالتمكين الإداري من خلال دعم إستراتيجية التمكين واتخاذ الإجراءات التي تضمن لفرق العمل حرية الحركة و فعالية الأداء.

❖ **نموذج الخطوات الثلاث ل Randolphs**

يشير هذا النموذج إلى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على ثلاث خطوات هي: بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال إتاحة فرص المشاركة الفاعلة وتبادل المعلومات عن طريق القنوات المفتوحة، توفير فرص التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف، مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المؤسسة وتطلعاتها وحاجتها الفعلية.

غير أن الصعوبة تكمن في التنفيذ والتطبيق الفعلي للتمكين لأنها تتضمن العديد من الإجراءات للبدء في إتاحة فرص المشاركة في المعلومات، فضلا عن المراحل الطويلة التي يستنفذها التمكين لتفويض القيادة المشتركة في اتخاذ القرارات، لذلك يعد التمكين عملية مستمرة متواصلة تحتاج إلى التدريب المستمر في تنفيذها.

ويتميز هذا النموذج بتركيزه على اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي كأحد العوامل الأساسية لنجاح التمكين.

❖ **نموذج Bayerlien and Harris** [1]

قدم كل من"هاريز"و "بيارلين" هذا النموذج، والذي يقوم على ثلاث مكونات لابد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات في السلطة والمسائلة والقدرة و يقصد بها في النموذج ما يلي:

-القدرة وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وانجاز المهمات.

- المساءلة وهي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة.

1 محمد بن مسفر الشمراني، المؤسسة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين، مرجع سابق، ص105.

-السلطة وهي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة.

❖ **نموذج Tom Peters لعملية التمكين.**

لقد قدم" توم بيترز" نموذج لعملية التمكين، يقوم على عنصرين رئيسين هما: إشراك الأفراد في كل شيء(مشاركة العاملين)، استخدام فرق عمل ذاتية الإدارة، وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل، ينصح" توم بيترز" بتوفير العوامل المساعدة الآتية: حسن الاستماع إلى الأفراد وتقدير جهودهم، الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد، الاهتمام بالتدريب أو إعادة التدريب، توفير نظم الأجور المحفزة.

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين ومدركة لأهمية وضرورة أن يساهم الأفراد بآرائهم وأفكارهم في أعمال المؤسسة، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة وللنجاح في تحقيق التمكين واستمراريته ينصح" بيترز" بالتخلص من المعوقات الآتية: الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة، القواعد البيروقراطية والشروط المهنية، عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.

المطلب الثالث: متطلبات ودواعي تبني التمكين الإداري

أولا : متطلبات التمكين الإداري

يتطلب التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المؤسسة توفير مجموعة من المستلزمات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين، نذكر منها[1] :

1-يتطلب التمكين من القيادة : الالتزام، المهارات، والأهداف الواضحة، بالإضافة إلى مناخ ثقافي خاص في المؤسسة، وهذا من خلال التحول الثقافي التالي:

1 عطية حسين أفندي، **تمكين العاملين-مدخل للتحسين و التطوير المستمر**، مرجع سابق، ص 71.

الجدول رقم(1-1): التحول الثقافي من أجل التمكين

من	إلى
الخوف	الثقة
التحكم	المشاركة
الفرد	الفريق
الرئيس	المدرب
القمة	التدرج
المدير	القائد
التدريب تكلفة	التدريب استثمار
من	لماذا

المصدر : عطية حسين أفندي، **تمكين العاملين-مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، مرجع سابق، ص 71.

2-تغيير الأنماط الجامدة من المدراء والتغيير في بعض المراكز والوظائف، وتوفير التقدير والالتزام للعاملين .

3-إتاحة المعلومات الضرورية والحديثة حول المحيط وظروفه وكذا عن المؤسسة وأهدافها.

4- وضوح الأهداف والرؤية المستقبلية للمؤسسة بالنسبة للعاملين لتحسيسهم بقدرتهم على التصرف ذاتيا ومعالجة مشاكل العمل قبل وقوعها، بالإضافة إلى المكافآت التي تشجعهم على بذل المزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.[1]

5-نبذ الرقابة المباشرة و تعويضها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين.

1 عطية حسين أفندي، المرجع نفسه، ص 72.

ثانيا : دواعي تبني التمكين الإداري[1]

أوضح العديد من الباحثين الدوافع والمسوغات التي دفعت المؤسسات لاعتماد إستراتيجية التمكين باعتبارها إستراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات.

ولقد أشار "دافت" إلى وجود سببين أساسيين لتنحو المؤسسات نحو تمكين الأفراد العاملين فيها وهما :

1- يمثل التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المؤسسات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلا عن سرعة الاستجابة إلى جانب التكاليف المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة.

2- يُعّد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي.

وحديثا يرى "ايرامزادا" و "شكارلوي" أن المؤسسات تعتمد إستراتيجية تمكين العاملين للأسباب التالية:

1- يعد التمكين طريقة فاعلة لاستعمال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين.

2- يمثل التمكين ضرورة حتمية إذا ما أرادت المؤسسة إجراء التغييرات والتحسينات.

3- يخلق تمكين العاملين شعورا لدى الأفراد العاملين بتحسن مسارهم الوظيفي وبالتالي انعدام قلق الأمان الوظيفي.

المطلب الرابع : خطوات تطبيق التمكين الإداري

إن تطبيق التمكين يجب أن يكون بشكل تدريجي، وفي دراستنا هذه سنعتمد على الخطوات التي جاء بها نموذج الخطوات العشر ل "فورد" و "فوتلر" وهذه الخطوات كالآتي:

- الخطوة الأولى : تحديد أسباب الحاجة للتغيير [2]

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، أي توضيح السبب من وراء تبني التمكين، فلتبني التمكين أسباب مختلفة، فهل السبب:

- تحسين خدمة العملاء.
- رفع مستوى الجودة وزيادة الإنتاجية.

---

1 إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، **إدارة التمكين والاندماج**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص45-48.

2 سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كإستراتجية للتطوير الإداري ،الاجتماع الإقليمي الثاني" الإدارة وتنمية الموارد البشرية عمان، 11-2004/12/13 ،ص 30-32.

– تنمية قدرات ومهارات العاملون.

– تخفيف عبء العمل عن المدير.

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

- الخطوة الثانية : التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، فقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرون.

- الخطوة الثالثة : تحديد القرارات التي يشارك فيها العاملون

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للعاملين، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدراء عادةً لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، ولذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملون بشكل تدريجي، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي، حتى يمكن للمديرين والعاملين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملون بشكل مباشر.

- الخطوة الرابعة : تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للعاملين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل العاملون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالعاملون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من العامل الذي يعمل منفرداً.

- الخطوة الخامسة : المشاركة في المعلومات [1]

لكي يتمكن العاملون من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، ويجب أن يتوفر للعاملين الممكنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم

1 سعد بن مرزوق العتبي، تمكين العاملين كإستراتجية للتطوير الإداري، مرجع سابق، ص ص 33–34.

على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة، فكلما توفرت معلومات للعاملين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

- الخطوة السادسة : اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

•الخطوة السابعة : توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين ، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

- الخطوة الثامنة : الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المديرين للعاملين أهداف يجب تحقيقها كل سنة.

- الخطوة التاسعة : وضع برنامج للمكافآت والتقدير [1]

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المؤسسة، حيث يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية والمساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني.

- الخطوة العاشرة : عدم استعجال النتائج

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج التمكين سيتضمن تغيير، فمن المتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين.

1 سعد بن مرزوق العتبي، تمكين العاملين كإستراتجية للتطوير الإداري، مرجع سابق، ص 35.

المبحث الثالث: أبعاد وعناصر وأنواع وأثار التمكين الإداري

إن التطور الذي حصل للمؤسسات أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري في المؤسسة، وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتقه، لذا كان من الضروري أن يجزئ الأعمال ويصنفها لكي تتاح له فرصة الإدارة بشكل جيد، وهذا بالاعتماد على التمكين، مما يتطلب التعرف على أبعاد التمكين الإداري وعناصره وأساليبه ومن ثم تحديد أثاره.

المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري

لقد اختلف الباحثون في وضع أبعاد التمكين حيث :

حدد "سبيكتور" بعدين للتمكين هما :[1]

- البعد المهاري: ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.
- البعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحية اتخاذ القرار لكل أفراد المؤسسة.

واقترح "دافت" أربعة أبعاد وعدها الأساس في تشكيل التمكين ونجاحه وهي :[2]

1- المعلومات: أي توفير المعلومات عن كافة جوانب المؤسسة وتقديمها للأفراد العاملين.

2- المعرفة والمهارات: إذ يعتبر امتلاك العاملين للمعرفة والمهارات عاملين مهمين في مجال تطبيق إستراتيجية التمكين وضمان نجاحها والمساهمة بجهود مشتركة لتحقيق أهداف المؤسسة.

3- القوة: إن امتلاك الأفراد العاملين للقوة اللازمة لاتخاذ القرارات الجوهرية يبدو أمرا ضروريا في تطبيق إستراتيجية التمكين، ويشير واقع العديد من المؤسسات اليوم أنها تمنح أفرادها القوة للتأثير على إجراءات أعمالهم من خلال حلقات الجودة وفرق العمل المدارة ذاتيا، إذ تمنح تلك الفرق الحرية في اتخاذ القرارات اليومية متى ما تطلب الأمر، واتخاذ الإجراءات دون الحاجة إلى توجيه.

4- المكافآت: أي مكافئة العاملين على أدائهم في المؤسسة.

ويمكن تلخيص وجهات نظر بعض الباحثين بخصوص أبعاد التمكين بالجدول التالي:

---

1 عبد العزيز علي مرزوق، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، 2004.

2 إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، **إدارة التمكين والاندماج**، مرجع سابق، ص61.

جدول رقم(1-2) : أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب

المصدر	الأبعاد
(ملحم،2004)	الاستقلالية، تدفق المعلومات والاتصالات، الدعم والتحفيز، المعرفة والمهارات.
(المغربي، 2001)	وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الفرقي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، البيئة الصحية.
(Cook et al, 1997)	المشاركة بالمعلومات والمعرفة، مكافآت الأداء.
(Mullins , 2005)	المشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية.

المصدر: إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، **إدارة التمكين والاندماج**، مرجع سابق، ص 71.

المطلب الثاني: عناصر التمكين الإداري

وهي المرتكزات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين، ويمكن تحديد أبرزها بما يلي:[1]

1. تفويض السلطة

الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المؤسسة، حيث يفوض المدير الإداري لأحد عامليه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها، فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فوض باتخاذها، دون الرجوع إلى المدير، ومن ثم يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات، مما يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات، كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في : وضع الأهداف، حرية التصرف، اتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المؤسسة.

1 أيمن عودة المعاني، **الإدارة العامة الحديثة**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ،2010، ص ص146-147.

2. فرق العمل

يقصد بفريق العمل مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف محددة ومشتركة ويجب أن يتمتع بمهارات متكاملة، و يلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية، وله سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية، على أن تتحقق فعالية المجموعة من خلال خصائص المؤسسة التي تتضمن: ثقافتها، هيكلها التنظيمي، نشاط التدريب، التعليم ودرجة تمكين العاملين فيها، مما يجعل تشكيل فرق العمل إحدى الآليات الهامة لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسات.

3. تدريب العاملين : [1]

تعتبر المؤسسة المعاصرة متعلمة وتتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية بشكل دائم أشياء جديدة، وكيفية تطبيق ما تعلموه في واقع عملهم، بهدف تحسين جودة ما تقدمه من سلع أو خدمات وتحقيق رضا زبائنها .فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعود إلى أنها تتيح لكافة عامليها سبل التعلم من خلال التدريب، التجريب، التعلم الجماعي، وإدارة المعرفة، فمن خصائص المؤسسة الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات، إدارة الصراع، حل المشاكل، مهارات الاتصال، والعمل مع فرق العمل.

4. الاتصال الفعال

الاتصال الفعال ذو اتجاهين، إذ يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، وتبادل الأفكار والمعلومات، مما يتطلب تعريف جميع العاملين بأهداف المؤسسة ورسالتها، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف، فاهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم يوفر فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم، وسهولة وصول العاملون إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.

5. تحفيز العاملين

يعبر الحافز عن مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل، ومن ثم فإن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمؤسسة، بالإضافة إلى إشباع حاجاتهم وتعزيز استمرارهم في العمل، كما يثير المنافسة وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الايجابي الذي يشعرهم بالرضا والثقة، ويرفع روحهم المعنوية، ويقوي ولاءهم للمؤسسة ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بفعالية وفاعلية.

1 أيمن عودة المعاني، **الإدارة العامة الحديثة**، مرجع سابق، ص148.

6. محاكاة الآخرين في سلوكهم [1]

تعتبر المحاكاة من أكثر الوسائل نجاعة في تطوير المهارات وتغيير السلوك، إذ يميل العاملون إلى تقليد سلوك الأفراد الذين يحترمونهم ويكنون لهم الإكبار والاحترام، فحتى في ظل الظروف التي لا يكون فيها المديرون موضعا للإعجاب، بإمكانهم أن يصبحوا نموذجا يحتذى به.

المطلب الثالث: أنواع وأساليب التمكين الإداري

أولا: أنواع التمكين الإداري

قسم " سيومينان "عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع :

- التمكين الظاهري : ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري.
- التمكين السلوكي : ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
- تمكين العمل المتعلق بالنتائج : ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة.

ثانيا : أساليب التمكين الإداري

يقصد بأسلوب تطبيق التمكين الإداري الطريقة التي تعتمدها إدارة المؤسسة في تنفيذ وتطبيق خطوات التمكين للعاملين، وتختلف الأساليب التي يمكن أن تتبعها الإدارة في تطبيق التمكين باختلاف الظروف التي تعيشها المؤسسات والإمكانات المادية والبشرية، وعموما يمكن تحقيق التمكين الإداري من خلال الأساليب التالية:

1 أيمن عودة المعاني، **الإدارة العامة الحديثة**، مرجع سابق، ص149.

1. أسلوب القيادة: [1] يعد تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

2. أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى" تمكين الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت" سبريتيزر" إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

3. أسلوب تمكين الفريق: [2] إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة(quality circles) في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا.

إن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المؤسسات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المؤسسة الأفقية والتنظيم المنبسط(Flat Structure) بدلا من التنظيمات الهرمية.

هذا وان منح التمكين للفريق يعطي له دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء لأن الاعتمادية المتبادلة (Interdependency) بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد

1 محمود حسين الوادي، **التمكين الإداري في العصر الحديث**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2012، ص 46.

2 محمود حسين الوادي، **المرجع نفسه**، ص47.

(Dependency)، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعّد عرضة للخطأ والقصور.

4. أسلوب إدارة الجودة الشاملة والتمكين: يرى دُعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشيا مع تمكين العاملين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء "إدوارد ديمنغ" وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المؤسسة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة.

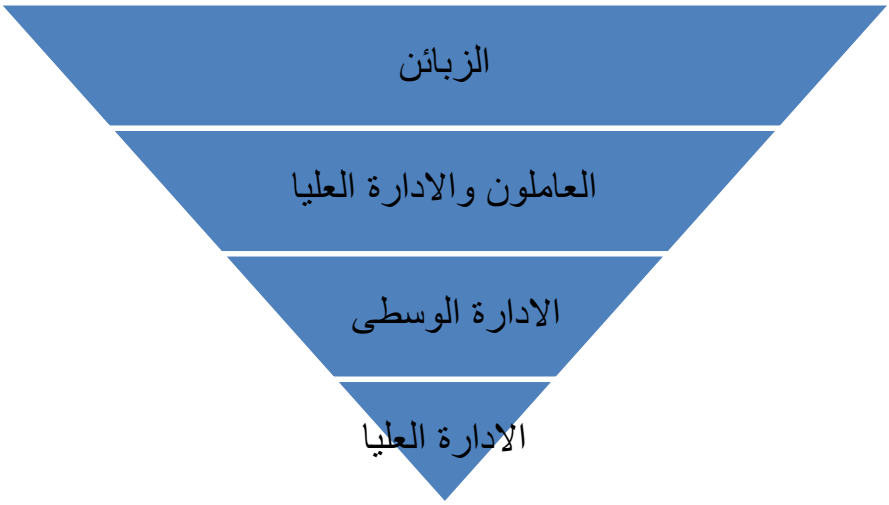
5. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:[1] يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بُعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول "هونولد" بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي :التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً .

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الإستراتيجية، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين " فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والعاملين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة.

6.الأسلوب الهيكلي: تتميز المؤسسة المتمكنة بهيكل تنظيمي مقلوب أو هيكل واضح ومناسب بعدد أقل من المستويات الإدارية لتسهيل عملية انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين والشكل التالي يمثل وصفا للهيكل التنظيمي المعاصر:

1 محمود حسين الوادي، **التمكين الإداري في العصر الحديث**، مرجع سابق، ص 48.

شكل رقم(1-1): الهيكل التنظيمي المعاصر



المصدر : محمود حسين الوادي، **التمكين الإداري في العصر الحديث**، مرجع سابق، ص 167.

حيث يقوم الهيكل التنظيمي المقلوب على وضع الزبائن على رأس الهيكل التنظيمي من ناحية الأهمية، يتبعهم العاملون، ثم تليهم المستويات الإدارية المختلفة وصولا للإدارة العليا ومجلس الإدارة، وهذا التغير نجم عن التحول إلى الاهتمام بالزبائن ورضا الزبائن، ومن ثم محاولة إرضاء من يمكن أن يرضي الزبائن، ألا وهم العاملون الذين يمكن للمؤسسة تمكينهم من تقديم خدمات أو منتجات ذات قيمة تفي برغبات الزبائن، مما يحقق هدفاً هاماً من أهداف المؤسسة.[1]

المطلب الرابع: أثار التمكين الإداري

أولا – فوائد تطبيق التمكين الإداري

I. فوائد خاصة بالعامل:

يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للعامل نذكر منها:

- **تحقيق الانتماء:** تبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للعامل شعوره بالانتماء للعمل، وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل، وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.
- **المشاركة الفاعلة:** تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد

1 محمود حسين الوادي، المرجع نفسه، ص 166.

وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وغاياتها، إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

- **تطوير مستوى أداء العاملين:** [1] إن فكرة تحسين أداء العاملين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعدّ عاملاً من عوامل النجاح، فالعامل هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين عامليها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.
- **شعور العامل بمعنى الوظيفة:** العامل الممكّن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المؤسسة، فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.
- **تحقيق الرضا الوظيفي:** هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

II. فوائد خاصة بالمؤسسة: [2]

إن التمكين له نتائج هامة تنعكس على المؤسسات تتمثل فيما يأتي:

- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.
- تحسين في مستوى إنتاجية العامل كمّاً ونوعا.

1 يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سابق، ص 122.
2 يحي سليم ملحم، المرجع نفسه، ص 125.

- زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.
- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المؤسسة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

III. نتائج خاصة بالزبائن:[1]

إن الزبائن الذين يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى العاملين. فتمكين العاملين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمحال التجارية والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها، يساهم في زيادة قدرة العامل على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف العامل الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة.

ثانيا – معوقات تطبيق التمكين الإداري

إن عملية التمكين حالها كحال أي عملية تطبق في المؤسسة، تواجه جملة من العقبات والتحديات التي إذا لم تواجهها الإدارة ستؤدي إلى فشل العملية بكاملها .

ولقد أشار "غيبسون" إلى أن أسباب فشل التمكين تكمن في خوف المدراء من فقدان السلطة والقوة، فهم اعتادوا على أسلوب أكثر رسمية للإدارة، كما أن بعض المدراء يواجهون صعوبة في تمكين العاملين إضافة إلى أن بعض العاملين لديهم صعوبة في تحمل المسؤوليات الكبرى التي يحتاجها التمكين.

وحدد "العتبي" بعض المعوقات التي تواجهها المؤسسات العربية والتي تحد من قدراتها على تطبيق التمكين ومن هذه المعوقات :

1- الهيكل التنظيمي الهرمي.
2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
3- خوف الإدارة العليا من فقدان السيطرة.
4- عدم الرغبة في التغيير.

1 يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، مرجع سابق، ص 126.

5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة والسلطة.

6- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.

7- النظم والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.

8- السرية في تبادل المعلومات.

9- ضعف نظام التحفيز.

10-تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

11-ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

12-انعدام الثقة الإدارية.

13-عدم ملائمة نظام المكافآت. [1]

1 إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، **إدارة التمكين والاندماج**، مرجع سابق، ص112.

خلاصة الفصل:

يشكل التمكين الإداري أهم الأعمدة التي تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة في مواجهة التحديات والتطورات البيئية، باعتباره البنية الأساسية التي تمكن العاملين من ممارسة السلطة الكاملة لتحمل مسؤولياتهم، ومن ثَمَ الاعتماد عليهم وجعلهم شركاء حقيقيين في إدارة مؤسساتهم، من خلال إعداد برامج تدريبية وإتباع سياسات لتمكينهم إداريا.

الفصل الثاني:
الرضا الوظيفي

تمهيد

يعتمد نجاح وتقدم المؤسسات بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم، وهذا الأخير يتأثر كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل، لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر أنه راضي في عمله، بفرد أخر لا يشعر به ولا يلمس أن المؤسسة التي يعمل بها تهتم بحالة الرضا لديه ومتطلباته، وهذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المؤسسة.

وموضوع الرضا الوظيفي هو مطلب قديم ومتجدد في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، يشغل اهتمام العديد من الباحثين والمختصين وخاصة عن كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه والسبل التي تمكن من تحقيقه وتحسينه.

وضمن هذا الفصل نستعرض ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي وأهميته.

المبحث الثاني: نظريات وعوامل وأنواع وأساليب الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: مؤشرات وقياس الرضا الوظيفي وأثاره.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يكتسب موضوع الرضا الوظيفي أهميه بالغة، إذ يعتبر مؤشرا يستند إليه في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد، ونظرا لارتباطه بالحاجات ومستوى الإشباع وكذا طموح الأفراد ودافعيتهم، فهو يتصف بخصائص تميزه عن باقي المفاهيم الأخرى والتي ينبغي على المؤسسة إدراكها للاستفادة من نتائجها على مستوى الفرد والمؤسسة بشكل عام.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي

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

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

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

---

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

وقد شخصت هذه المدرسة ما لمعنويات العاملين وعلاقات العمل من أثر على إنتاجيتهم. وهذه النظرية هي التي تنادي بضرورة تفهم طبائع وتصرف العاملين وميولهم ورغباتهم لخلق تعاون مشترك بينهم وبين الإدارة لتحقيق أهداف مشتركة.[1]

وفي عام 1935 قام "هوبيك" بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بقرية بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة، حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل أوضاع العمل، الإشراف والإنجاز مستخدماً أسلوب الاستقصاء.

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

المطلب الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي

إن مفهوم الرضا الوظيفي يعتبر من أكثر مفاهيم علم النفس غموضا وتعقيدا ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بموضوعية، لأن الإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر ومن فرد لآخر، فما يمكن أن يكون رضا لفرد قد يكون عدم رضا لفرد آخر، وهذا يشير إلى عدم الاتفاق حول تقديم تعريف موحد ومتفق عليه للرضا الوظيفي، ولذلك سوف يتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

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

وقد أشير إليه في القرآن الكريم في عدة سور نذكر منها قوله تعالى : ﴿ **قَالَ اللَّهُ هَٰذَا يَوْمُ يَنفَعُ الصَّادِقِينَ صِدْقُهُمْ ۚ لَهُمْ جَنَّاتٌ تَجْرِي مِن تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا ۚ رَّضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ۚ ذَٰلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ**﴾ سورة المائدة أية 119

وقال تعالى ﴿**يَا أَيَّتُهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ (27) ارْجِعِي إِلَىٰ رَبِّكِ رَاضِيَةً مَّرْضِيَّةً (28) فَادْخُلِي فِي عِبَادِي (29) وَادْخُلِي جَنَّتِي (30)** ﴾سورة الفجر أية 27-30.

✓ **اصطلاحا:** لقد عرف "عبد المنعم عبد الحي[2]" الرضا الوظيفي على انه «عملية ترتبط بالمشاعر النفسية للعامل تجاه عمله، ولا يمكن أن نطلق عبارة الرضا إلا على مجموعة من المشاعر الايجابية، التي تكون لدى الفرد أثناء إشباعه لحاجاته المختلفة، المادية والمعنوية»

1 مهدي زويلف، **إدارة الأفراد مدخل كمي**، الطبعة الثالثة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص228، بتصرف.

2 عبدالمنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي: المصنع ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1984، ص213.

– وعرفه "هوبيك" بأنه « عبارة عن مجموعة من الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئة التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد».

فبتفاعل هذه الجملة من العوامل المهتمة بالوضع النفسي والمادي يتحقق ذلك الارتياح وسعادة الفرد في وظيفته.

– كما عرف الرضا الوظيفي بأنه « هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ»[1]، بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والارتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها.

– وعرف أيضا بأنه « موقف أو مواقف يمتلكها الفرد نحو وظيفته، وهو ناتج عن عدد من العوامل المحيطة بهذه الوظيفة مثل الراتب، الترقية، زملاء العمل ونمط الإشراف».[2]

– كما ينظر إلى الرضا الوظيفي على انه « من المفيد التمييز بين مفهوم الرضا من العمل، ومفهوم الرضا في العمل، فقد يكون العاملون راضون في العمل، ولكن ليس بالعمل نفسه»، أي أن مصدر الرضا يكون عن طريق الجو الاجتماعي للعمل، وليس خصائص العمل نفسه.[3]

– تعريف" سميث" « يرى بأن مدلول كلمة الرضا تعني التجاوب الموجود بين العامل والعمل الذي يشغله، والرضا عن العمل ينتج عندما يتجاوب العمل مع احتياجات العامل».

– ويعرف كذلك أن« درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا وما يطمح إلى تحقيقه» [4] ، فالفرد يطمح لبلوغ هدف محدد يقارنه بما تم تحقيقه فعلا، فالرضا إذن قائم على أساس ما يطمح إليه الفرد وما تم تحقيقه فعلا.

---

1 محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007 ، ص85.

2 مناور فريح حداد، " الرضا عن العمل لدى هيئة التدريس في جامعة اربد الأهلية "، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 02 ، الجزائر، 2003، ص 176.

3 طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1992، ص134.

4 ناصر محمد العديلي، **السلوك الإنساني والتنظيمي**، الطبعة الأولى، دار النشر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995 ، ص189.

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

المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي

على إثر التعاريف المتناولة سابقا نستطيع تحديد جملة من الخصائص التي يتميز بها الرضا الوظيفي عن باقي المفاهيم الأخرى على النحو التالي:

1. يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجده ضمنيا يكمن داخل الفرد العامل.

إن تفسير الظواهر التي تعكس السلوك المتأتي من الفرد قد تتطابق مع فكرة صحيحة أو خاطئة، فإذا فسرنا سلوك أحد العاملين في تأخره الدائم عن العمل على أنه يعكس مشاعره السلبية اتجاه العمل، قد يكون تفسيرا ليس في محله ونرجع سبب ذلك السلوك إلى وسائل المواصلات، بهذا نكون أمام تفسيرين متباينين يؤكدان أن الرضا الوظيفي ليس مستقلا بذاته وإنما مرتبط بعوامل عدة كل حسب أهميتها ودرجة تأثيرها على رضا الفرد.

2. يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب وجهده المبذول في العمل، كما يتطلع إلى جو ملائم يساعد على العمل ...إلى غير ذلك من المستلزمات الضرورية، إذن للرضا الوظيفي أبعاد وأوجه مختلفة، فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا نوعي (جزئي) كما قد يكون عن كل جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا وظيفي عام.

ومن المهم أن نميز بين مفهومين:[1]

- الأول رضا العمال في عملهم، أي أن مصدر الرضا يكمن في الجو الاجتماعي الجيد للعمل
- الثاني رضا العمال بعملهم أي بالعمل نفسه (خصائصه).

وهذا ما يؤكده" نيوبوي" في دراسته للرضا الوظيفي على مجموعة من العمال الزراعيين سنة 1977، إذ تبين له أن جميع هؤلاء العمال تقريبا كانوا راغبين في عملهم ولكن ليس بالعمل نفسه.

1 طلعت إبراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، مرجع سابق، ص136 .

3. إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير، ونرجع السبب في ذلك إلى عوامل عدة منها الظروف التي يعمل فيها الفرد ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها، درجة طموح الفرد ومدى تكيفه مع العمل بحد ذاته والبيئة المتواجد فيها حالة ممارسته لنشاطه اليومي، لذا كان لزاما على المديرين الاهتمام بهذه النقطة وإعطائها قدرا كبيرا من الاهتمام، أولا لأن التعامل يتم مع عنصر بشري ذو خصائص متباينة وثانيا لأن الوسط متنام يساير التكنولوجيا والتطور في مختلف المجالات ونعني بذلك تعدد الحاجات وتطورها هي الأخرى.

4. إن رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليوم، قد لا يرضى به مستقبلا، إذن نستطيع القول أن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية، فهو بحاجة إلى تنميته ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلا.

وكنتيجة لهذه الخصائص نجد أن موضوع الرضا الوظيفي على درجة من التعقيد يصعب التحكم فيه بشكل تام نظرا لتشعب الجوانب المتعلقة به، ويبقى الدور على المؤسسة الراغبة في البقاء والنمو، أن تتفهم كل ما يؤثر في الفرد العامل، لان ذلك من شأنه إحداث رضاه الوظيفي الذي له وزن وأهمية بالغين على مستوى الفرد والمؤسسة.

المطلب الرابع : أهمية الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي يستوجب الاهتمام بها لسببين بالغي الأهمية هما:

أولا- كون الرضا هدف كل فرد بحد ذاته، فأيا كان الفرد العامل فهو يطمح أن يكون راضيا وينعكس ذلك على بقاء جديته في العمل.

ثانيا- إسهام الرضا في التأثير على كل سلوكيات الفرد.

ومن بين جملة النقاط التي تبرز أهمية الرضا الوظيفي نذكر ما يلي:[1]

1- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.

2- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.

1 عبد الصمد الأغبري، " الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية (دراسة ميدانية)"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، العدد 109، مجلس النشر العلمي، الكويت، 2002، ص 169.

3- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

4- إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

5- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل. [1]

ويعد الرضا الوظيفي أو المهني من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند المدراء ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً والعكس، كما يعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنشده المؤسسة بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

1 عبد الصمد الأغبري، " الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية (دراسة ميدانية)"، مرجع سابق، ص172.

المبحث الثاني: نظريات وعوامل وأنواع وأساليب الرضا الوظيفي

قد حاز مفهوم الرضا الوظيفي على اهتمام كثير من الباحثين كل حسب وجهة نظره، ويبقى الأساس القائم في هذا الموضوع ذا صلة بالعنصر البشري المتطلع دائما للأمام، فكيف يعلن الفرد رضاه من عدمه، وكيف يبني اتجاهه نحو العمل؟ والإجابة ندرجها في النظريات والنماذج التي فسرت الدوافع الإنسانية، وكذا العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وأنواعه وأساليبه.

المطلب الأول: نظريات ونماذج الرضا الوظيفي

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

♦ نظرية تدرج الحاجات ل " ماسلو" : تعد نظرية تدرج الحاجات النظرية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية، وإنما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام.[1]

واستند" ماسلو" في نظريته على ثلاثة عناصر أساسية هي:

أن الفرد يشعر بالحاجة لأشياء معينة، وهذا الشعور يؤثر في سلوكه، والحاجات غير المشبعة فقط هي التي تؤثر في السلوك، وهي التي يتوقف عليها مدى رضاه عن عمله، وكذلك هي التي تخلق الاستياء أو عدم الرضا، فالفرد يندفع لإشباع هذه الحاجات غير المشبعة عن طريق عمله، وعليه فإنه لن يكون راضيا عن عمله إذا لم يحقق له الإشباع الذي يبتغيه.

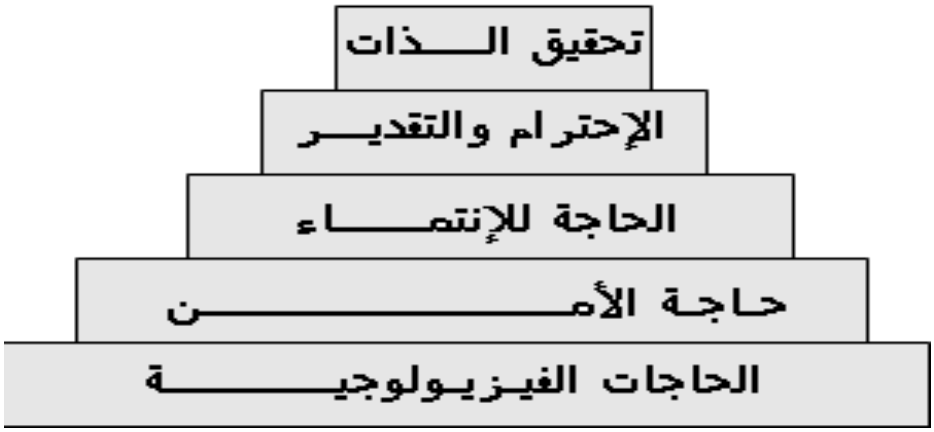
لقد قدم " إبراهام ماسلو" نظرية حول تدرج حاجات الأفراد الأساس فيها الحاجات المختلفة التي تحرك الفرد نحو العمل، فكانت الانطلاقة مرتكزة على فرضية أن الفرد لا يعمل إلا إذا كان راضيا، فالأفراد في محيط عملهم يتجهون للعمل رغبة منهم لإشباع حاجاتهم المتعددة، إذ يرى" ماسلو " أن الأفراد لديهم عدة حاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في سلم هرمي بدء بالحاجات الفسيولوجية مرورا بالحاجة إلى الأمن والصداقة، احترام النفس وأخيرا تحقيق الذات، بحيث لا يكون هذا الانتقال إلا عندما تشبع الحاجات الدنيا.

---

1 عبد الفتاح بوخمخم،" مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 19 ، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر، 15 جوان2001 ، ص119 .

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

الشكل رقم (2-1) : هرم تدرج الحاجات" لماسلو"



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

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

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

حاجات الأمن: بعد إشباع الحاجات الأساسية الأولى، تتولد الحاجة إلى الأمان والاستقرار، وتشمل رغبة الفرد في السلامة والأمن وتجنب القلق والتوتر، وعلى مستوى المؤسسة قد تمثل عدم إقالة العمال، الحماية من التصرفات التعسفية للمديرين، مختلف وسائل الأمن الصناعي، نظام التأمين والمعاشات...الخ.

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

1 راوية حسن، المرجع نفسه، ص114.

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

الحاجة إلى تحقيق الذات : تمثل قمة الهرم،[1] فلن تظهر الحاجة لتحقيق الذات إلا بعد إشباع كل الحاجات السابق ذكرها، فهي حاجات تتعلق بنجاح الفرد، أي تحقيقه لطموحاته وأهدافه، ويذكر في ذلك" ماسلو" أنها التطلع لأن يكون الفرد كل ما يستطيع أن يكون.

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

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

الجدول رقم(2-1) : توزيع نسب الحاجات

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

المصدر :عبد الفتاح بوخمخم،" مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي"، مرجع سابق، ص139 .

♦ نظرية ذات العاملين" لهرزبرج "Herzberg Two Factor Theor ":

تسمى هذه النظرية بنظرية العاملين وتعد محاولة للتعرف على المؤثرات المحفزة للعمل، والأساس الذي تضمنته أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك العوامل التي

1 راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، مرجع سابق، ص116.

تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا،[1] وتستند هذه النظرية إلى عدة افتراضات أهمها : تبني الأفراد لسلوكيات معينة تدفعهم إلى إشباع أعلى مستويات الحاجات، وبالرجوع إلى نظرية "ماسلو" للحاجات فإن مستوى الحاجات السفلي أي الحاجات الأساسية وحاجة الأمن والحاجات الاجتماعية من هرم" ماسلو " يقابل العوامل الصحية أو الوقائية لدى" هرزبرج"، أما المستوى العلوي من هرم" ماسلو " للحاجات ويضم حاجات التقدير وتحقيق الذات فيقابل العوامل الدافعة لدى "هرزبرج".

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

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

إن تحقيق الرضا الوظيفي وعدم تحقيقه للعاملين يرتبط بالعوامل الدافعة وهي تلك الحاجات التي تدفع الفرد لتقديم المزيد من العطاء والنشاط ولذا فإن وجودها في المؤسسة له أثر إيجابي، وفي حالة غياب بعض هذه العوامل السابقة يشعر الفرد بدرجة أقل من الرضا ولكنها لا تؤدي إلى شعوره بعدم الرضا، أما العوامل الخارجية الأخرى فقد أطلقوا عليها العوامل الوقائية، وعدم توفرها يسبب عدم الرضا الوظيفي للفرد، ولكن إذا تم توفرها بشكل معقول فإنها تضمن عدم الاستياء في العمل وتمنع تذمر العاملين، و الجدول التالي يوضح هذه العوامل:

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

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

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

ولقد وجهت عدة انتقادات إلى نظرية" هرزبرج" أهمها:[2]

1 Luc Boyer et Noel Equilbey, Organisation, théories et application, édition d'organisation, Paris 2000, P81.

2 راوية حسن، المرجع نفسه، ص120.

– لم تحدد النظرية العلاقة بين الرضا والدافعية.

– التشكيك في مدى صدق النظرية إذا ما تم اختبارها بطرق وأساليب تختلف عن الأساليب البحثية التي استخدمها "هرزبرج" ومؤيديه.

–عدم تعبير وتمثيل عينة البحث للمجتمع، حيث شملت فقط مهندسين ومحاسبين.

– أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الاستياء أو عدم الرضا مثل سياسة المؤسسة.

ونوضح نظرية "هرزبرج" في الشكل التالي:

الشكل رقم(2–2): نظرية العاملين (العوامل الدافعة – العوامل الصحية)



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

♦ نظرية القيمة" للوك " :

وهي من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ووفقا لهذه النظرية فان الرضا الوظيفي يكون حسب درجة التوافق الذي يحصل بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من عوائد وما يرغب في الحصول عليه، وانطلاقا من هذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو أحد عناصر عمله تحكمها ثلاثة أشياء:[1]

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

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

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

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

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

حيث :

روك : تمثل الرضا الوظيفي الكلي.

رف : الرضا الفردي عن جانب العمل.

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

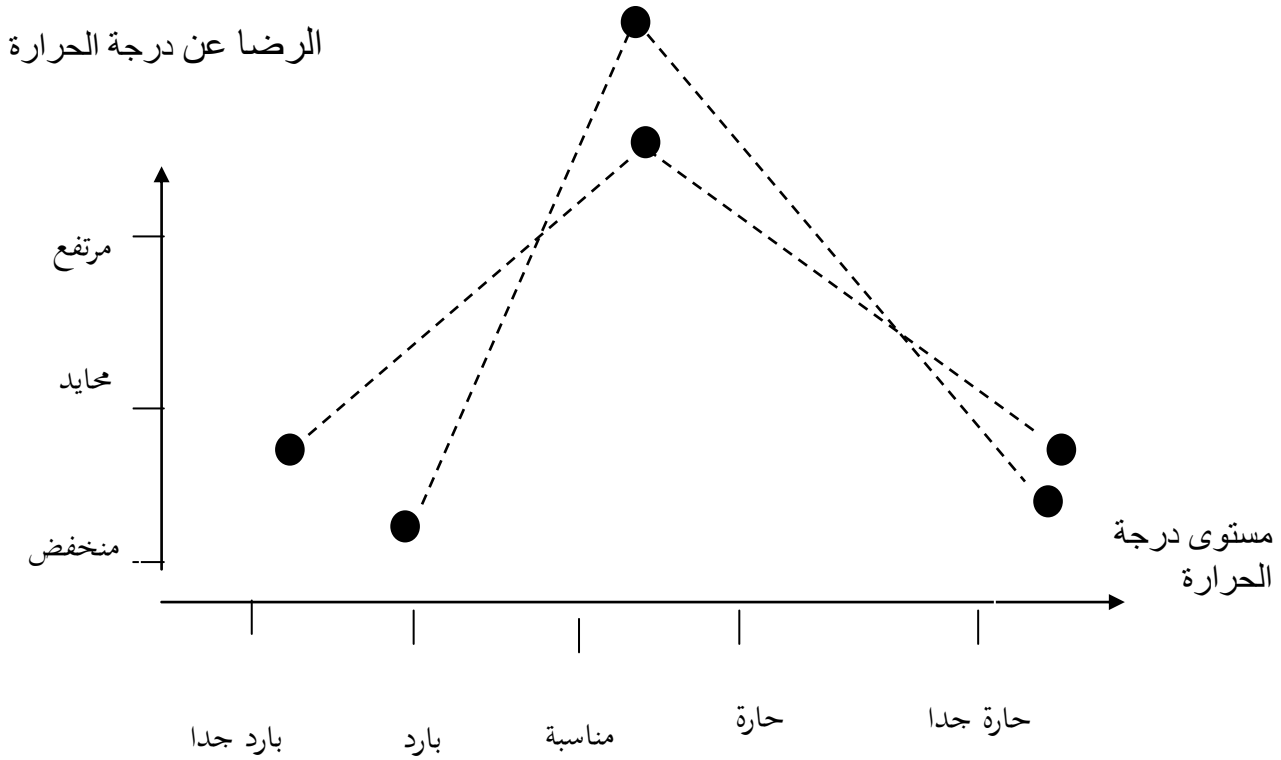
ويؤكد " لوك " أنه إذا لم يكن عنصر معين مهما بالنسبة لفرد ما، سوف لن يكون راضيا عنه جدا ولا غير راض عنه جدا، إذ يكون شعوره حيادي بغض النظر عن مقدار الاستفادة من ذلك العنصر، ومن ناحية أخرى إذا كانت أحد عوامل الرضا ذات أهمية بالغة للفرد، فإن أي تغيير يطرأ عليه بسيطا كان أو معقدا سيحدث اختلافات كبيرة في مستوى الرضا الوظيفي، ونوضح ذلك في الشكل التالي:

---

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

2 ناصر محمد العديلي، **السلوك الإنساني والتنظيمي** ، مرجع سابق، ص192 .

الشكل رقم (2-3): علاقة الرضا الوظيفي بدرجة الحرارة حسب" لوك"



المصدر: ناصر محمد العديلي، **السلوك الإنساني والتنظيمي** ، مرجع سابق، ص193 .

♦ نظرية التوقع "لفروم":[1]

وفقا لنظرية التوقع، فان قوة الميل للتصرف بطريقة معينة تتوقف على كل من قوة الدفع أو الاحتمال بان هذا التصرف سيتبعه تحقيق نواتج معينة، وعلى مدى جاذبية أو منفعة هذه النواتج للفرد، وعلى هذا فان النظرية تتضمن ثلاثة متغيرات:

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

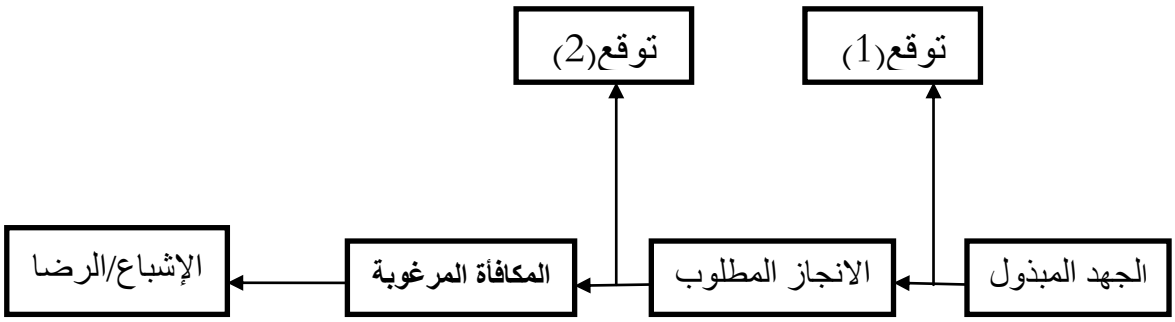
2- الارتباط بين الأداء والمكافأة: وهي درجة اعتقاد الفرد بان مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج المرغوبة.

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

1 راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، مرجع سابق، ص133.

ويوضح الشكل التالي تبسيطا لنظرية التوقع:

الشكل رقم(2-4): نموذج التوقع



المصدر: راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، مرجع سابق، ص134.

وهذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكاً يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة، وكذلك لن يختار سلوكاً يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته، لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع.

كما يظهر في المعادلة التالية:

الدافعية = قوة رغبة الفرد× التوقع

ولقد تعرضت النظرية لعدة انتقادات منها: [1]

1- تفتقد نظرية التوقع إلى الصدق التجريبي.

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

3- أيضا فان الأفراد نادرا ما يتميزون بالرشد والموضوعية في اختيار السلوك.

- ♦ نموذج" بورتر و لولر" في الرضا:

طور" بورتر و لولر"عام 1968 نموذج" فروم" وقد ربط الرضا بكل من الإنجاز والعائد، فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد كما يظهر في الشكل أدناه، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه

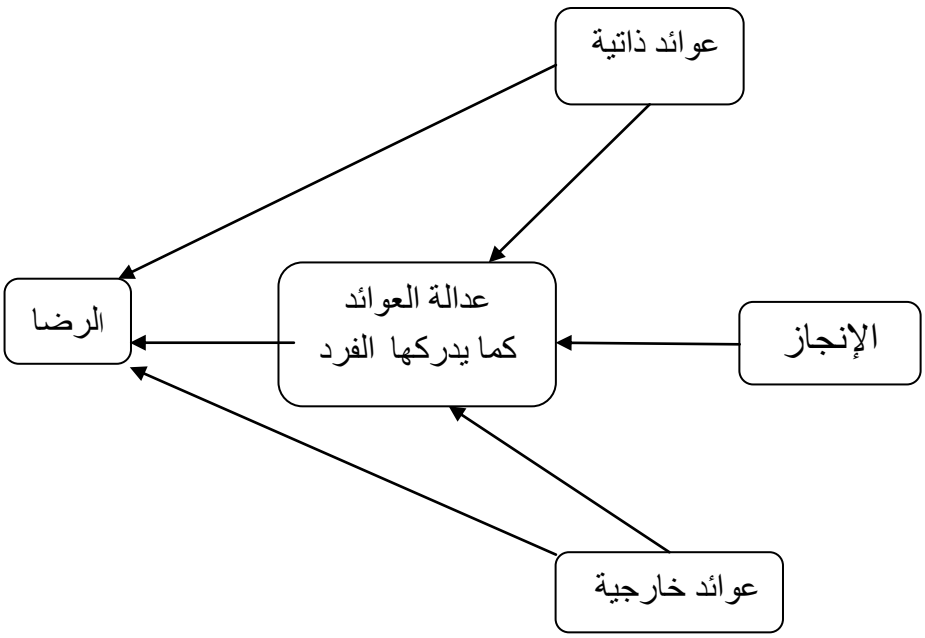
1 راوية حسن، المرجع نفسه، ص136.

يستحقه فستحدث حالة عدم رضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد،[1] وقد بين "بورتر ولولر" أن هناك نوعين من العوائد:

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

ونوضح ذلك في النموذج التالي :

الشكل رقم (2-5): نموذج "بورتر و لولر" في الرضا



المصدر :ناصر محمد العديلي، **السلوك الإنساني والتنظيمي**، مرجع سابق، ص193 .

1 ناصر محمد العديلي، المرجع نفسه، ص193 .

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

1. عوامل شخصية متعلقة بالفرد:

1.1. حاجات الفرد:

وهي المعبر عنها بذلك الشعور والرغبة في الحصول على شي معين، وحاجات الفرد كثيرة ومختلفة، منها ما يلبى ومنها ما لم يتم إشباعها، وهذه الأخيرة هي التي تؤثر في سلوكه فيسعى جاهدا وراء إشباعها، حيث تترك لديه إلحاحا يدفعه نحوها، فإذا ما تم إشباعها أصبح لديه رضا تجاهها مما يسمح له بالتطلع إلى حاجة أخرى.[1]

2.1.السن :

أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العامل، حيث أن الرضا الوظيفي الكلي يزداد مع العمر خاصة بالنسبة للرجال ، و بالتالي فالعمال الأكثر استياء من عملهم هم العمال الأصغر سنا وهذا حسب الدراسات التي قام بها كل من"**غيبسون** و **كلاين** " عام 1970 فنسبة عدم الرضا تكون لدى فئة الشباب نظرا لارتفاع مستوى الطموح لديهم، بينما أعلى نسب الرضا الوظيفي تكون لدى فئة كبار السن نتيجة تكيفهم مع منصبهم و تعلقهم النفسي به .

3.1.العرق:

إن الدراسات التي كانت تخص الجماعات العرقية حول مشكلة الرضا الوظيفي كانت محدودة ، واقتصرت على البيض والسود فقط، فحسب "سلوكوم و سيراوزر" عام 1972 فان السود كانوا دوما أقل رضا من زملائهم من العنصر البيض، خاصة في مجال تقديرات الذات والاستقلالية، وهذا طبيعي مع وجود النظرة العنصرية خاصة في الدول الغربية حيث يعتبرون أن العنصر الأسود جاء ليخدم العنصر البيض.

4.1.الجنس:

إن الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي في علاقته بالجنس تعد متناسقة إلى حد ما، فأثبتت هذه الدراسات أن الرجال بصفة عامة أكثر رضا ما عدا في مظهر الأجر تبين أن النساء أكثر رضا.

---

1 عبد الرحمان العيسوي، **الكفاءة الإدارية**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص49 .

5.1.فرص الترقية:

الترقية هي تقليد العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من الوظيفة السابقة، وتعتبر الترقية فرصة مناسبة لتطوير قدرات الفرد، باعتبار أنها اعتراف إداري للجهد المبذول، والحصول عليها يحقق درجة من الرضا، وعليه فإن لفرصة الترقية علاقة كبيرة برضا العامل .[1]

6.1. محتوى العمل :

يعتبر من العوامل الهامة في تحديد الرضا عن العمل، حيث افترض عدد من الباحثين بأنه هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر، إلا أن الاهتمام به يعتبر حديثا نسبيا.

ومن أهم متغيرات محتوى العمل التي لها علاقة بالرضا: درجة تنوع مهام العمل التي تكسر الروتين وتقلل من الملل، ودرجة حرية الفرد في اختيار طرق وسرعة أداء العمل، ومن ناحية أخرى كلما كان العمل هو مركز حياة العامل أي أنه هو المصدر الوحيد لمعيشته، كلما كانت درجة رضاه عن عمله أكثر من درجة رضا العامل الذي لديه تعدد مصادر الدخل، مما يجعل عنده العمل غير مهم، وكما يقول الصينيون" من أراد السعادة مدى الحياة عليه أن يقوم بعمل يحبه."

7.1. الأجر:

يعتبر الأجر عنصرا من عناصر تحقيق الرضا الوظيفي، لأنه مقابل الجهد الذي يبذله العامل أثناء تأديته للوظيفة الموكلة إليه، ويعتبر من أهم الحقوق الذي على أساسه يقبل العامل ممارسة الوظيفة في مؤسسة ما.

2. عوامل مرتبطة ببيئة العمل

1.2. ساعات العمل:

إن تأثير ساعات العمل تنعكس على أداء العمال من خلال درجة الإجهاد العضلي والنفسي، والتي يجب ألا تتعدى الحد المعقول حتى تضمن كفاية العامل والتي تنقص حالما يشعر العامل بالإجهاد، وبالتالي انعكاسها يبدو جليا على حالته المعنوية .

1 عبد الرحمان العيسوي ، **الكفاءة الإدارية**، مرجع سابق، ص 50، بتصرف.

2.2. أوقات الراحة:

إن تحديد فترات الراحة بشكل علمي، أصبح أكثر من ضرورة ملحة في عمل تجهد فيه الأعصاب نتيجة كثرة الآلات وفي أوساط من الضوضاء والضجيج، وأوقات الراحة مختلفة على حسب طبيعة العمل، كما أن لأوقات الراحة أهمية كبيرة في تجنبنا لحوادث العمل.

وعليه يمكن القول بان رضا العامل عن عمله يزيد بازدياد ساعات الراحة التي توفر له بعض الحرية، وينقص كلما تتعارض فيه ساعات العمل مع أوقات الراحة وحرية الفرد، حيث كلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية، كلما كان اثر ساعات الرضا كبير.

3.2. ظروف العمل:

إن الاهتمام بالظروف الخاصة بالعمل وتأثيرها على الرضا والأداء كانت منذ ظهور علم النفس الصناعي، فأجريت العديد من التجارب والبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك نتج من المحيط الفيزيقي من التأثير على العامل، لان للإنسان درجة تحمل لكل العوامل الفيزيقية، ودرجة تحمل الفرد لهذه العوامل تؤثر على درجة تقبله لبيئته وبالتالي على رضاه عن العمل.

3. عوامل مرتبطة بالإدارة

1.3. نمط الإشراف:

إن معاملة المشرفين اليومية للعمال لها تأثير على رضاهم، فرضا العامل يتأثر كثيرا بنمط القيادة علما أن هناك أنماط عديدة من القيادة منها الاستبدادية(ديكتاتورية)، الفوضوية والديمقراطية، وتأكد معظم الدراسات إلى أن أفضلهم لتحقيق الرضا هي الديمقراطية، لما تشمله من خصائص فعالة كحرية الرأي، التعاون، تفويض السلطة. [1]

كما توصل "ديكارت" في دراسته حول هذا الموضوع، إلى أن المشرف المهتم بقضايا ومشاكل وانشغالات عامليه، يكسب ولائهم، ويحقق درجة عالية من رضاهم، في حين أن المشرف الذي لا ينظر إلى العمال إلا من ناحية أنهم منتجين فقط أي كآلات فإنه يكون سبب للاستياء والتذمر من العمل.

2.3. الاتصالات في العمل(الاتصال التنظيمي):

يقصد بالاتصالات في العمل نقل الأوامر والتعليمات والمعلومات من الإدارة إلى العمال أو العكس، وكلما كان الاتصال سهلا دل ذلك على تماسك أعضاء التنظيم وساهم في خلق جو من المودة، خاصة

1 عبد الرحمان العيسوي، **الكفاءة الإدارية** ، مرجع سابق ، ص 51.

إذا كان الاتصال بين إدارة العمل يساهم في اطلاع العمال على أهداف المؤسسة، ويشركهم في اتخاذ القرارات الهامة، وبالتالي يساهم في رفع رضا العمال عن أعمالهم، في حين غياب الاتصال يؤدي إلى تشتت جماعة العمل، وانعزال أفرادها وهذا ما يخلق لديهم مشاعر الاستياء تجاه عملهم وعدم الرضا.

المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما أنه أيضاً هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقاً لاعتبارات معينة كالتالي: [1]

- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

– الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للعامل مثل الاعتراف والتقدير والقبول، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.

– الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للعامل في محيط العمل مثل المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.

– الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

– الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر العامل بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

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

1 عادل سلامة، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس، مجلة كلية التربية، العدد23، الجزء1، الأردن، 1999، ص 111.

المطلب الرابع: أساليب الرضا الوظيفي

إن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ليست محددة تماما، وحتى لو أشارت البحوث إلى انه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية، إلا انه من المعقول أن نفترض أن الرضا يؤثر على الإنتاج ولو بشكل غير مباشر، ويمكن تحقيق اكبر قدر ممكن من الرضا الوظيفي بأتباع الأساليب التالية:[1]

- **الرعاية الصحية :**

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

- **الرعاية الاجتماعية:**

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

1 محمد شحاتة ربيع، **علم النفس الصناعي و المهني**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص45، بتصرف.

المبحث الثالث: مؤشرات وقياس الرضا الوظيفي وأثاره

يعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم المتغيرات التي ينبغي على المؤسسة إدراك أهمية دورها في تحقيق فعاليتها، وإن كان الرضا الوظيفي حالة نفسية، هذا لا يستبعد إمكانية الاستدلال عليه من خلال مظاهر تشكل ما يعرف بمؤشرات الرضا الوظيفي القابلة للقياس.

كما أن للرضا الوظيفي عدة أثار منها ما ينعكس على سلوك العمال بصفة خاصة وعلى المؤسسة بصفة عامة.

المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي

إن للرضا الوظيفي مظاهر أو مؤشرات تدل عليه، والتي من خلالها يمكن التعرف عليه حيث أنه كلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلا على ارتفاع الرضا، وكلما ارتفعت كلما كان هذا دليلا على انخفاض الرضا.

- **التمارض:**

إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راض عنه، يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني إظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة، وهذا السلوك ما هو إلا تعبير الفرد عن مواجهة مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به .

- **كثرة الشكاوي:**[1]

إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المستاءين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفهيا لمدرائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس مستوى الرضا، الأمر الذي يوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة، وفي هذا الموضوع درس أحد الباحثين عن طريق المقابلة الشخصية الشكاوي الخاصة بالعمال والعاملين الرافضين لأعمالهم، فكانت كما هو مبين في الجدول التالي:

1 عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث للنشر، بيروت، لبنان، 1998، ص493.

الجدول رقم (2-3): نوع الشكاوي وعدد العمال

الشكاوي	عدد العمال
عدم كفاية الأجور	18
عدم الشعور بالأمن	14
صعوبة العمل	18
قلة فرص الترقية	08
رتابة العمل	06
عدم ملائمة ساعات العمل	08

المصدر: عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، مرجع سابق، ص494.

- **الإضراب:** [1]

مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذلك يعد من أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم.

وهو لا يعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما أنه نوع من الغياب (أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة) .

ومن الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستاءين من تدهور وتدني مستلزمات العمل، كأن يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع علم النقابة والإدارة بذلك، فالعمال في مثل هذه الحالة تميزهم حالة عدم الرضا إما على الأجر أو على سوء ظروف العمل...الخ.

وكلا النوعين يعبر عن حالة عدم الاستقرار بالعمل مما ينتج عليه آثار سلبية على الفرد والمؤسسة معا.

1 محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2003، ص49.

- **اللامبالاة والتخريب:**

إن الانسجام والتوافق بين الفرد العامل وأعضاء المؤسسة، يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح والذات، وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذ يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة، ويتضاعف الشعور بعدم الرضا، فيصبح مزمنا، والنتيجة المنتظرة سلوك غير مرغوب فيه يسلكه الفرد غير الراضي، كونه لا يستطيع أو لا يرغب في ترك الخدمة بالمؤسسة، فيلجأ إلى السرقة، التزوير، عدم التعاون مع فريق العمل، التخريب وخيانة الأمانة، وتشير مثل هذه التصرفات إلى نوع من أنواع الانسحاب من العمل، فالانسحاب واحد، والأسباب متعددة، فأي تعطيل في إنجاز العمل يعتبر انسحابا عنه.

- **الإصابات:** [1]

إن ما يتعرض له العامل من حوادث وإصابات تعد تعبيرا منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع لديه نحو أداء العمل بكفاءة وانعدام رغبته في إنجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل ومعدل الحوادث، فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب من التعرض إلى الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد ذلك بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد" فروم" يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس، فتعرض الفرد للإصابة يجعله غير راض عن عمله، وأيا كانت التفسيرات، فإن البحوث تدل على تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا عن العمل.

بناء على ما تقدم، نذكر أن كل المؤشرات المتناولة ما هي إلا أنماط سلوكية للانسحاب من العمل، سببها الأساسي تراكم مشاعر عدم الرضا.

1 محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص50، بتصرف.

المطلب الثاني : قياس الرضا الوظيفي

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

✓ **المقاييس الموضوعية :** [1]

تعتمد المقاييس الموضوعية في قياسها للرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل، نذكر من أهمها معدل دوران العمل، معدل الغياب، ومعدل ترك العمل.

1- معدل دوران العمل:

في الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل مرتفع أكثر من 5% فان هذا يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

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

ويتم حساب معدل دوران العمل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة زمنية معينة}}{\text{مجموع عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

2- الغياب :

تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله ومعدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فلاشك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله، عن آخر يشعر بالاستياء اتجاه عمله، ولا يعني هذا أن كل غياب عدم رضا، فقد يكون الغياب مبرر ولأسباب مشروعة، ولكن عن الغياب الذي لا يرجع إلى الظروف الطارئة، لذلك فان احتفاظ المؤسسة بسجلات الحضور والغياب بالنسبة لكل فرد يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرات اختلال تستدعي التدخل.

---

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

ويحسب معدل الغياب وفق الطريقة التالية : [1]

مجموع أيام الغياب للأفراد

معدل الغياب خلال فترة معينة = ---------- x 100

متوسط عدد الأفراد العاملين x عدد أيام العمل

حيث:

– يحسب مجموع أيام الغياب للأفراد بجمع أيام التغيب لجميع الأفراد العاملين.

– أما متوسط عدد الأفراد يمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في أول فترة، وعدد العاملين في آخر فترة .

– أما عدد أيام العمل في المعادلة فتمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة، أي باستبعاد أيام العطل الأسبوعية والعطل الرئيسية التي لم تعمل فيها المؤسسة.

✓ **المقاييس الذاتية :**

وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء (الاستبيان)، والتي تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة، من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المؤسسة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

ا **لاستبيان** : يعد من أشهر الطرق وأكثرها انتشارا، ويتضمن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل لأشخاص معينين بالبريد، أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها، وهذا بغية الإحاطة بجهات معينة عن العمل.

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

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

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا

1. المؤشر الوصفي للوظيفة JDI : [1]

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

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

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

ولقد أظهرت العديد من الدراسات بأن المؤشر الوصفي للوظيفة يعتبر من المقاييس المفيدة جدا .

فقد وجد كل من "**داكلر**" و"**شنايدر**" بأن ثبات مؤشر القياس الوصفي للوظيفة باستعمال طريقة الاختبار وإعادته لفترة قدرت بستة عشر شهرا كان r=0.57 وشعر الباحثان بأن درجة الثبات هذه تعتبر عالية بما فيه الكفاية، ويعتبر من أفضل المقاييس المتوفرة حاليا .

2. استبيان" منسوتا" للرضا M.S.Q:

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

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

---

1 أحمد صقر عاشور،**إدارة القوى العاملة ،الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، مرجع سابق، ص407.

- غير راض: وتعني غير راض عن هذا الجانب من الوظيفة.
- غير راض مطلقا: وتعني أنني غير راض بالمرة عن هذا الجانب من الوظيفة.

3.طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا" لترستون":[1]

قدمت هذه الطريقة لبناء مقياس الرضا الوظيفي والاتجاه سنة 1928 ، بحيث تقوم هذه الطريقة على المسافات المتساوية البعد.

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

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

واستخدام مقياس العبارات " لترستون" في قياس الرضا عن العمل لا يطلب من العمال تقديم درجات، وإنما استجابة لكل مفردة، تترجم هذه الاستجابة بعدة اختبارات وفقا لاعتقاد العامل وإحساسه وتقديره ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تشملها القائمة، ويكون مجموع الدرجات التي تقابل استجابة العامل حول كل بند من بنود الاستفتاء، أو المقاييس التي وافق عليها هي الدرجة التي تترجم رضاه عن العمل، والعكس صحيح بالنسبة لعدم الرضا.

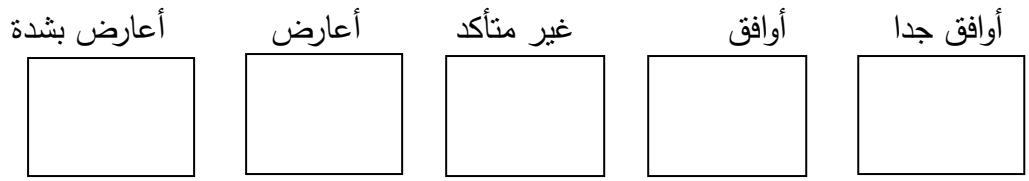
4.طريقة التدريج التجميعي" لليكارت" :

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

1 أحمد صقر عاشور،**إدارة القوى العاملة ،الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، مرجع سابق، ص ص408-409.

ويشير "أحمد صقر عاشور" إلى أن العبارات يجب أن تشير إلى خصائص إيجابية العمل، ويكون مطلوبا من الفرد أن يقرر بالنسبة لكل عبارة من هذه العبارات درجة موافقته عليها بأن يختار واحدة من بين عدة بدائل،[1] وللتوضيح نأخذ المثال التالي:

الشكل رقم (2-6): درجات الموافقة على عبارات الرضا الوظيفي



المصدر: احمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، مرجع سابق، ص410.

وتعطى الاستنتاجات التي يقررها الفرد درجات تتراوح بين 1 و 5 حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة، وبتجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في عبارات مختلفة يتعين صدق العبارة وفق الارتباط بين الدرجة التي يتحصل عليها، والدرجة الكلية لمجموع العبارات.

1 احمد صقر عاشور، المرجع نفسه، ص410 .

المطلب الرابع: آثار الرضا الوظيفي

سنعرض فيما يلي بعض آثار الرضا الوظيفي وهي:

❖ **آثاره على الصحة العضوية :** [1]

الرضا كأحد مسببات التوازن النفسي يشكل تأثيرا على الصحة العضوية وفي هذا الصدد توصل "هرزبرج" وزملائه عام 1959 إلى أن الأعراض العضوية كآلام الرأس، فقدان الشهية ، عسر الهضم، والغثيان تحدث بعد تكرار اللارضا المهني كنتيجة حتمية.

كما وجد " بروك " عام 1970ارتباطا بين الرضا الوظيفي وبعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، صداع الرأس، التعرق والمرض.

أما " وايت " فتوصل عام 1955إلى أن % 18 من حالات القرحة المعدية ظهرت في معمل واحد عند العمال غير الراضين بعملهم، يظهر إذن بأن الرضا شرط أساسي ليس فقط لضمان الصحة النفسية للعمال أو لضمان بقائهم في المؤسسة بل حتى لبقاء الحالة العضوية في أحسن صورها، فضمان رضا العامل يعني تحقيق أحد شروط الصحة العضوية، وهذه الأخيرة تقلص معاناة العمال وتزيد من رضاهم.

وذهب بعض الباحثين مثل " بالمور" عام 1969 إلى أكثر من ذلك، بحيث جعلوا من الرضا شرطا من شروط طول العمر.

❖ **آثاره على الصحة العقلية:**

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

ولقد اهتم الكثير من الباحثين بهذا الموضوع نذكر منهم" **كورنهاوسر** " الذي أكد بعد دراسة معمقة عام 1965على وجود علاقة قوية بين الرضا والصحة العقلية، وأن وضعية العمل هي أحد مسببات عدم الرضا، ومشاكل الصحة العقلية.

وبالعكس فإن العامل في محيط عمل جيد ومناسب يبعث الارتياح والرضا، تكون حالته العقلية أبعد عن المشاكل والاضطرابات، ولا شك أن للصحة العضوية أيضا آثار على الصحة العقلية.

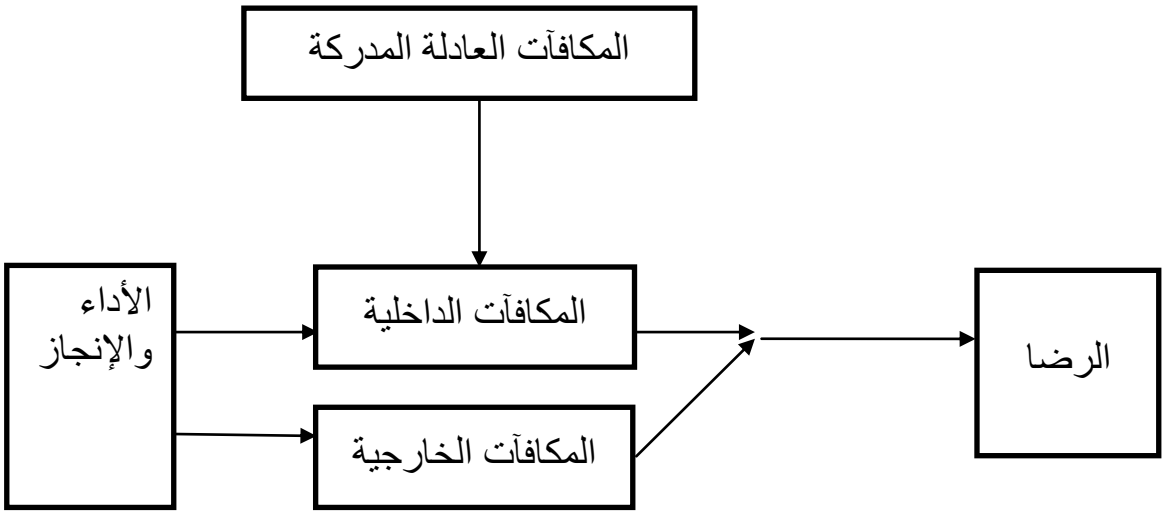
---

1 عمار طيب كشرود، **علم النفس الصناعي والتنظيمي: مفاهيم، نماذج ونظريات**، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1998، ص490.

❖ **آثاره على الأداء:** [1]

قد يكون هذا العنصر من أهم العناصر من حيث انشغال الباحثين في هذا الميدان، والسبب واضح لأننا نريد أن يكون العمال سعداء ومنتجين، لذلك فإن فكرة كون الرضا الوظيفي عاملا مسببا في السلوك المهني وبالخصوص مستوى الأداء، والذي أكدته نتائج دراسات" **الهاوثورن**"، حيث عند إدخال تغييرات على محيط العمل كفترات الراحة، ساعات العمل، نوع الإشراف، يتحسن الأداء والروح المعنوية، ويشير الكثير من الباحثين إلى أنه لفهم طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك المهني لابد من فهم طبيعة الشعور وعلاقته بطريقة العمل وأسلوبه، فإذا لاحظ الفرد بأن الهدف المحقق في عمله يدعم وجوده أو يحسنه فإن شعوره سيكون إيجابيا، أما إذا رآه كتهديد لوجوده فإن شعوره سيكون سلبيا مما يؤثر ذلك على أداء العامل، والشكل التالي يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:

الشكل رقم (2-7): نموذج "بورتر"و" لولر" للعلاقة بين الأداء والرضا



المصدر: عمار طيب كشرود، **علم النفس الصناعي و التنظيمي: مفاهيم، نماذج و نظريات**، مرجع سابق، ص493.

❖ **آثاره على الإنتاج:**

كل الدراسات مهما كان المتغير الذي تربطه بالرضا تؤكد على وجود علاقة قوية بين الرضا والإنتاج، والواقع أن الإنتاج ارتفاعه أو انخفاضه نتيجة نهائية لمستوى الرضا الذي يتحدد بأسباب أخرى

1 عمار طيب كشرود، المرجع نفسه، ص491.

متعددة، والعديد من الباحثين يتحدث عن العلاقة التبادلية في معادلة الرضا والإنتاج كون كلاهما سبب لآخر.

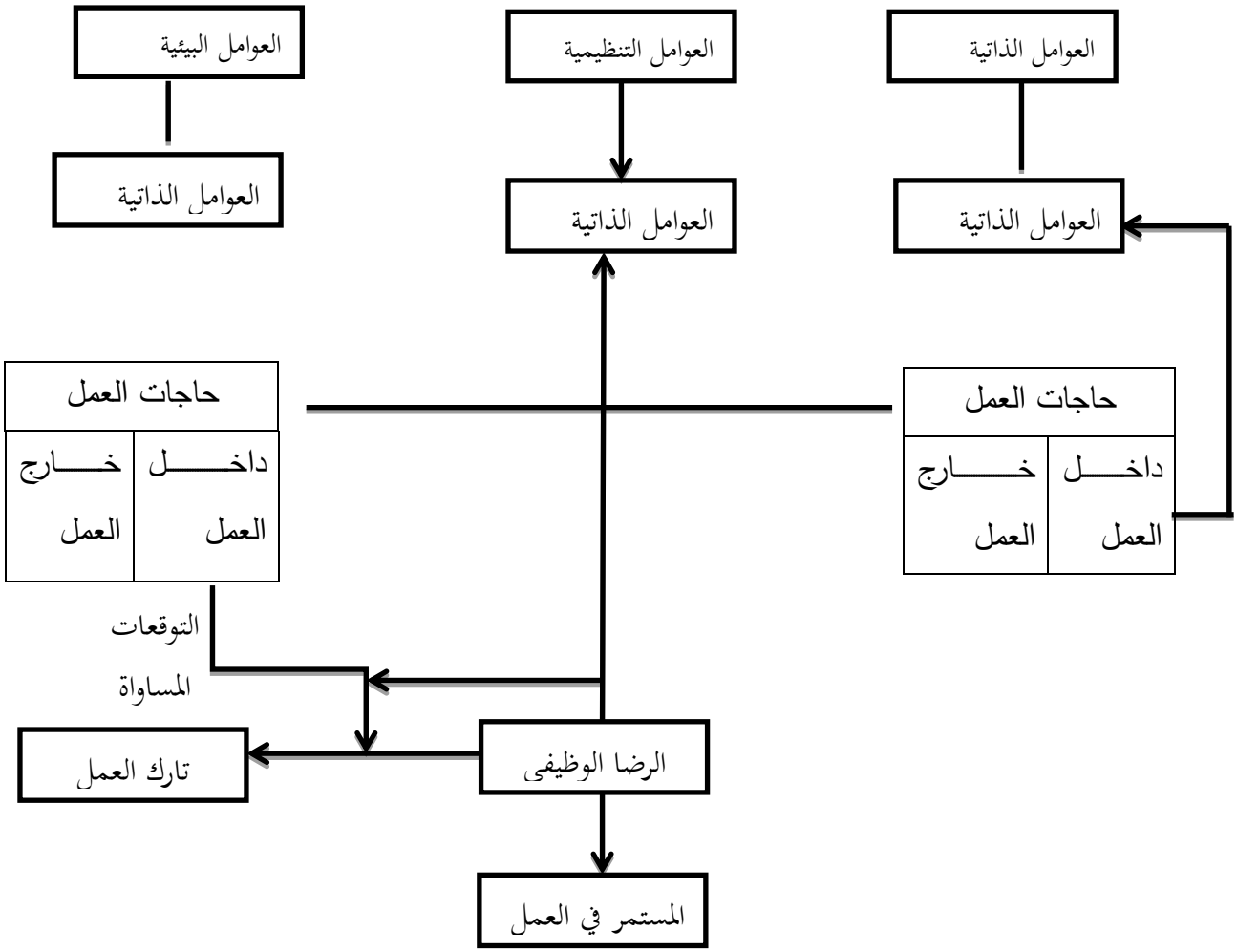
فكما أن الرضا يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج فإن الإنتاج بدوره يؤدي إلى ارتفاع الرضا، كتعبير نفسي يقول "**فورد**"1969 إن "الأداء والإنتاج الجيدين يؤديان إلى اتجاهات مهنية إيجابية ".

ولكي يؤدي ارتفاع الإنتاج إلى ارتفاع مستوى الرضا يجب أن يشعر العامل بأن مجهوده هام جدا في تحريك عجلة الإنتاج والسبيل إلى ذلك هو مكافأته ماديا ومعنويا.

فكلما زاد رضا الفرد زادت معه مستويات الإنتاج.

والشكل التالي يوضح العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والإنتاج :

الشكل رقم (2-8) العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج



المصدر: عمار طيب كشرود، **علم النفس الصناعي والتنظيمي: مفاهيم، نماذج ونظريات**، مرجع سابق، ص496.

5-آثار الرضا على الاتجاهات:[1]

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

ولقد وجد" وايتز" 1952 ، و" كورنهارس" 1965 علاقة بين اتجاهات العمال نحو العمل واتجاهاتهم نحو حياتهم، ونشير إلى أن هذه المعادلة متبادلة التأثير، كما أن لاتجاهات العمل آثارا على اتجاهات الحياة فلهذه الأخيرة آثارا على الحياة العملية، والحقيقة أنه لا يمكن الفصل بين الناحيتين، إذ أن الحياة اليومية متواصلة بين جميع جوانبها، وهنا نذكر بأن المشاكل التي يتخبط فيها العامل خارج عمله تؤثر بصورة أو بأخرى على توازنه في مكان العمل، وتشكل إحدى مكونات مستوى رضاه بالإضافة إلى إمكانية تأثير بعض سماته الشخصية(عاداته، ميوله، عواطفه، أساليب سلوكه كلها) على النوعين من الاتجاهات.

كما أن الرضا المهني يمكن أن يؤثر على نظرة الفرد لنفسه وقدراته، ف "هرزبرج" مثلا وجد بأن الرضا المهني يرفع من الثقة بالنفس وهي نتيجة هامة جدا، إذ الثقة بالنفس تجعل العامل يبذل كل ما في وسعه ويقدم كل إمكانياته.

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

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى موضوع الرضا الوظيفي وإبراز أهميته من خلال انعكاسه على العمل، فالغياب، دوران العمل، الإصابات وغيرها تعتبر كنتائج سلبية لعدم الرضا وانخفاض الأداء، وكذا عرض أهم النظريات المفسرة له، حيث تمت مناقشة هذا الموضوع لإبراز مسؤولية المؤسسة تجاه عامليها في تحقيق رضاهم لأن هذا الأمر مطلوب في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها اتجاه عامليها، كما تم استخلاص العوامل المسببة للرضا ولعدمه والكامنة في العوامل التنظيمية، بالإضافة إلى عوامل شخصية نابعة من طبيعة الشخص.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة سونالغاز

"مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية"

تمهيد:

بعد التعرض إلى الجوانب النظرية والمفاهيمية لكل من التمكين الإداري والرضا الوظيفي، ارتأينا إسقاط الظاهرة النظرية إلى الواقع العملي، من خلال دراسة تطبيقية حول مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية"، وذلك من خلال التعريف بها وبنشأتها، وكذا التركيز على مدى التزامها بتطبيق التمكين الإداري وسعيها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

ولتحقيق ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني : طريقة وأدوات الدراسة.

المبحث الثالث : تحليل ومناقشة النتائج .

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية"

المطلب الأول: نشأة وتعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

أولا- مؤسسة سونلغاز

إن مؤسسة سونلغاز تعتبر من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي، كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأكثر من 50% منذ يوم تأسيسها عام 1969، كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، إضافة إلى أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد المؤسسات السعودية والمصرية والكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعمالها أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه إلى أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري أي ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

إضافة إلى كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، ورغم فتح رأس مال المؤسسة على شكل أسهم وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل.

I. نشأتها: [1]

تعود نشأة مؤسسة سونلغاز إلى العهد الاستعماري، حيث كانت مؤسسة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز(E G A) وكان ذلك في 1947/06/05، وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر 69-59 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، وظهر ما يسمى بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز(I.C.E.P) ومع مطلع التسعينات وبالضبط 1991 تغير طابع المؤسسة إلى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري وفقا لإصلاحات اقتصادية مستهدفة آنذاك.

1 اعتمادا على وثائق المديرية.

II. تعريفها

المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" هي مؤسسة عمومية جزائرية مجال نشاطها نقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

مهامها وأهدافها: [1]

1. مهامها

تقوم مؤسسة سونلغاز بمهام تقنية وأخرى تسييرية :

1.1.المهام التقنية: وتتمثل في:

- إعداد الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية،

وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

2.1.المهام التسييرية: وتتمثل في:

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع وأخذ مساهمات في المؤسسات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

2. الأهداف: تسعى مؤسسة سونلغاز لتحقيق جملة من الأهداف نذكرها فيما يلي:

- ضمان توزيع عمومي للغاز بالأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
- ضمان إنتاج وتوزيع كهرباء ذات جودة.
- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.

1 اعتمادا على وثائق المديرية.

- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية.
- محاولة تقليص الديون.
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

ثانيا- مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

تعتبر المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية ممثل المؤسسة الأم في ولاية المدية، أي أنها تقوم ببعض مهامها وفق الصلاحيات المخولة لها وتبعا للبرنامج العام الذي تسير عليه، وقد تم انشائها عام 1985 بعدما كانت ولاية المدية تندرج ضمن مديرية البليدة SDC، ويقع مقرها بمركز بلدية المدية وبالضبط مقابل المستشفى المحلي. [1]

حيث أنها تضم عدد معتبر من العمال يبلغ حوالي 779 عامل سنة 2017 موزعين على المصالح كالأتي:

- 149 إطارات
- أعوان التحكم 374
- أعوان التنفيذ 256

I. **مهامها وأهدافها:** [2]

1. مهامها: تمارس مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية المهام التالية:

- إيصال الكهرباء و الغاز للزبائن الجدد.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

2. أهدافها: تسعى المديرية لتحقيق الأهداف الآتية:

- نقل الكهرباء وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية

1 اعتمادا على وثائق المديرية.

2 وثائق المديريةla direction de distribution de medea-a pour mission ص18.

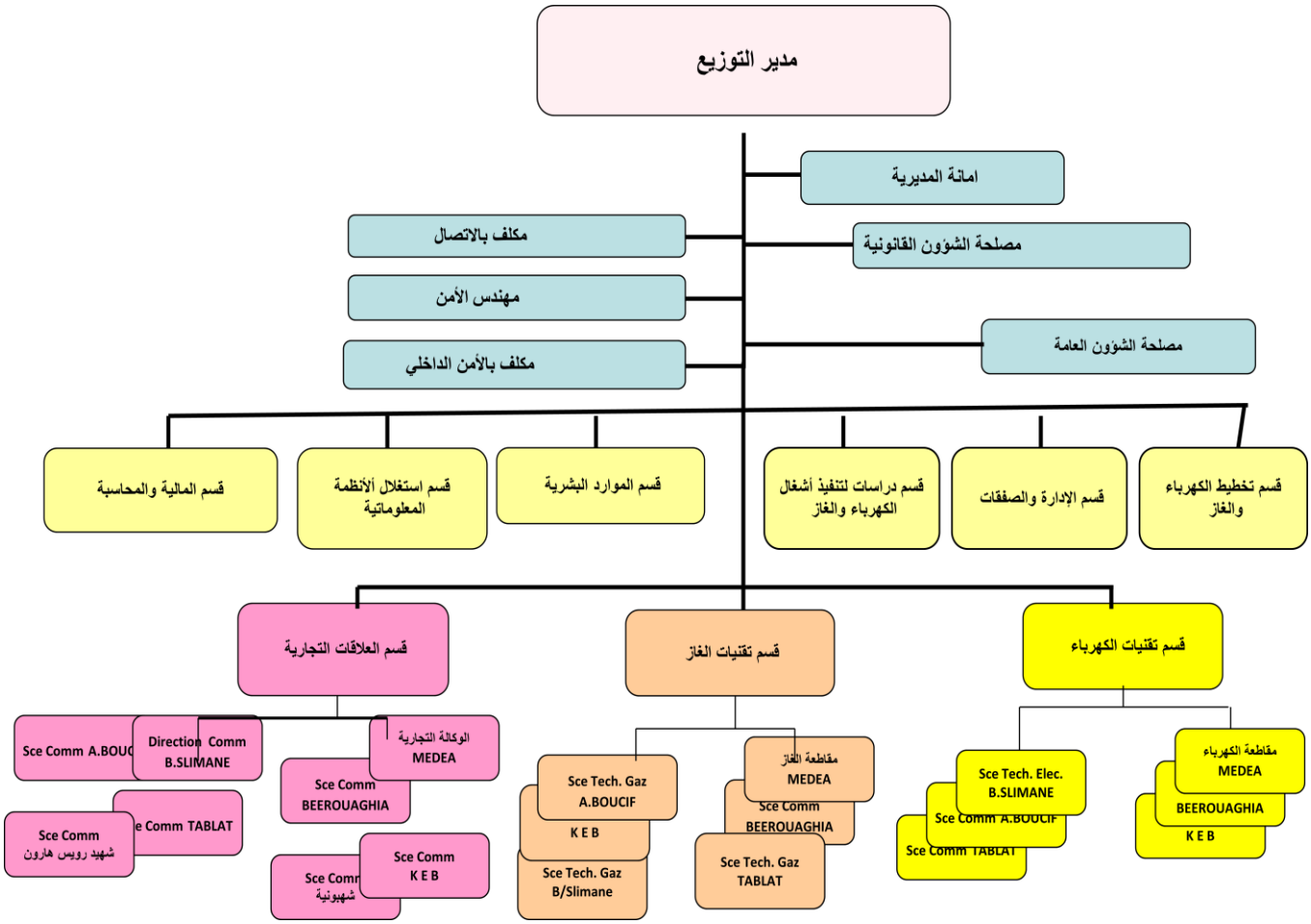
والغازية.

- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- تحقيق أكبر أرباح ممكنة بأقل تكلفة.
- تغطية حاجيات المواطنين اقتصاديا.
- الحفاظ على مناصب الشغل.
- المسايرة مع الوضع.
- تحسين مستوى العمال.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

يمكن عرض الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية في الشكل التالي:

الشكل رقم(3-1): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية



المصدر: وثائق المديرية Organigramme De La Direction De Distribution

- تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية: [1]

تضم المديرية 09 أقسام رئيسية بالإضافة إلى بعض المصالح نذكرها فيما يلي:

أ. **مدير التوزيع:** يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المديرية.

ب. **أمانة المديرية:** تهتم بمتابعة جميع البريد بالإضافة إلى عملية التنسيق بين المدير العام ومختلف رؤساء الأقسام.

1 وثائق المديرية REFONTE DE L'ORGANISATION DES DIRECTIONS DE MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DISTRIBUTION ص ص4-32.

ت. **مصلحة الشؤون القانونية:** تتابع الأمور القانونية للمؤسسة وتمثلها أمام الهيئات القانونية.

ث. **مصلحة الشؤون العامة:** تقوم بتوفير كل الأجهزة المستعملة داخل المركز والوكالات التابعة له فهي توفر:

- سيارات تستعمل لمختلف التنقلات التي يتطلبها العمل. - المكاتب.
- أجهزة الإعلام - تجهيزات البناء والترميمات...الخ - معدات العمل.

ج. **مكلف بالاتصال:** مكلف بوضع مجموع وسائل الاتصالات الضرورية تحت تصرف الوحدات لتبادل المعلومات فيما بين المواقع البعيدة.

ح. **مهندس الأمن:** مكلف بالأمن الوظيفي أي أمن العمال أثناء أداء وظائفهم.

خ. **مكلف بالأمن الداخلي:** يقوم بحفظ الأمن داخل المديرية وتنظيم الزوار والمتعاملين.

د. **قسم تخطيط الكهرباء والغاز:** يقوم هذا القسم بالمهام التالية:

- تحديد مخطط شبكة الكهرباء والغاز.
- تحديد احتياجات الكهرباء والغاز بناء على التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

ذ. **قسم الإدارة والصفقات:** من بين المهام المكلف بها هذا القسم ما يلي:

- التعاقد مع المقاولات.
- تسجيل الفواتير.
- المناقصات.

ر. **قسم دراسات لتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:** يتكفل هذا القسم بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة.

ز. **قسم الموارد البشرية:** يهتم بتسيير شؤون العمال وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك من تكوين، أجور، ترقية، تقاعد، طلب عمل(توظيف) ..الخ، فيتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على كل ما يخص العامل إلى غاية خروجه من المؤسسة.

س. **قسم استغلال الأنظمة المعلوماتية:** يعد إنشاء هذا المركز ضمن إدخال المعلوماتية إلى جميع التعاملات داخل المؤسسة، وتوكل إليه مهمة تجميع المعلومات العامة والخاصة بالمؤسسة وزبائنها وتبويبها من اجل حفظها وسهولة الاطلاع عليها.

ش. **قسم المالية والمحاسبة:** تم استحداث هذا القسم حديثا حيث يعتبر من المصالح الهامة في المؤسسة، ومهامه متابعة كل الشؤون المالية للمديرية من ديون ومصاريف.

ص. **قسم تقنيات الكهرباء:** هو المسؤول عن تسيير شبكات توزيع الكهرباء وعن صيانتها، ويسهر على مدى استمرارها في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف بها، ومن بين المهام التي يمارسها هذا القسم نذكر:

- مراقبة المحولات الكهربائية، وتموين الوكالات بأجهزة القياس.
- إصلاح أي عطب في عدادات الكهرباء.

ويشمل هذا القسم عدة مقاطعات: [1]

- ✓ مقاطعة الكهرباء للمدية.
- ✓ مقاطعة الكهرباء للبرواقية.
- ✓ مقاطعة الكهرباء لقصر البخاري.
- ✓ مقاطعة الكهرباء لبني سليمان.
- ✓ مقاطعة الكهرباء لعين بوسيف.
- ✓ مقاطعة الكهرباء لتبلاط.

ض. **قسم تقنيات الغاز:** هو المسؤول عن تسيير شبكات توزيع الغاز وعن صيانته، ويسهر على مدى استمراره في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف بها، ومن بين المهام التي يمارسها هذا القسم نذكر:

- اكتشاف أي خلل على مستوى شبكة التوزيع للغاز.
- إصلاح أي عطب في عدادات الغاز.
- رسم الخرائط الهيكلية الغازية.

1 وثائق المديرية Organigramme de la Direction de Distribution

وهو يشمل عدة مقاطعات:[1]

- ✓ مقاطعة الغاز للمدية.
- ✓ مقاطعة الغاز للبرواقية.
- ✓ مقاطعة الغاز لتابلاط.
- ✓ مقاطعة الغاز لعين بوسيف.
- ✓ مقاطعة الغاز لقصر البخاري.
- ✓ مقاطعة الغاز لبني سليمان.

ط. **قسم العلاقات التجارية:** يهتم بتسيير طلبات الزبائن وهي نقطة الوصل بين الزبون والمؤسسة، ويضم 08 وكالات موزعة عبر تراب الولاية وهي:

- ✓ الوكالة التجارية للمدية.
- ✓ الوكالة التجارية للبرواقية.
- ✓ الوكالة التجارية لقصر البخاري.
- ✓ الوكالة التجارية للشهبونية.
- ✓ الوكالة التجارية لبني سليمان .
- ✓ الوكالة التجارية لعين بوسيف.
- ✓ الوكالة التجارية لتبلاط.
- ✓ الوكالة التجارية لروس هارون.

1 وثائق المديرية Organigramme de la Direction de Distribution

المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة

المطلب الأول: طريقة الدراسة

أولا- منهجية الدراسة

في الدراسة الميدانية تعبر المنهجية عن ذلك الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة، وباعتبار موضوعنا يدور حول أثر تمكين العاملين داخل المؤسسة على تحقيق الرضا الوظيفي بمعنى أوضح تحديدا ما إذا كان هناك أهمية وفعالية للتمكين وأثره على تحقيق الرضا الوظيفي.

لذلك سوف نعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها، وتم الاعتماد

أيضا على منهجية دراسة حالة التي تسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني قصد التعرف على تأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي.

ثانيا- مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية والبالغ عددهم 779 موظفا، وهم يتوزعون على جميع أقسام ووحدات مديرية توزيع الكهرباء والغاز.

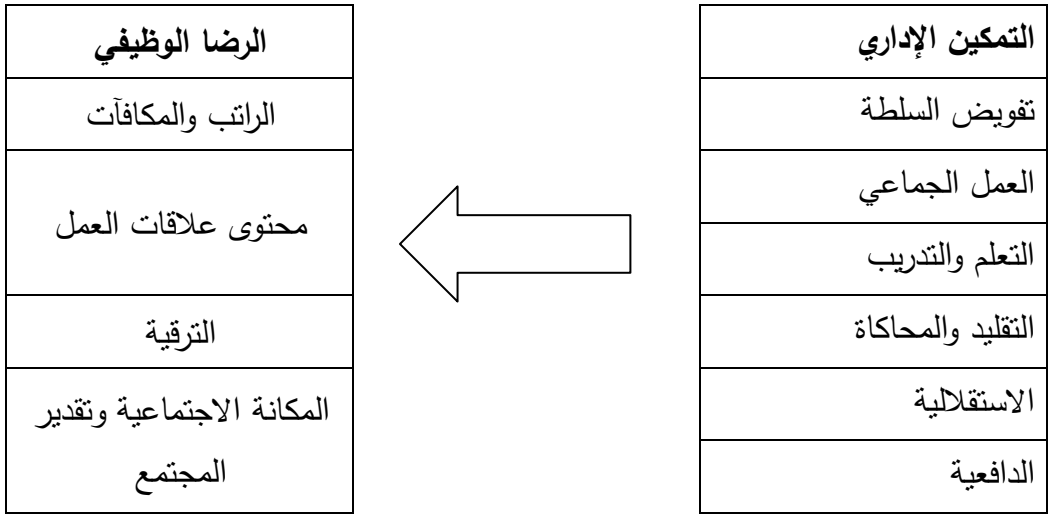
وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية بنسبة 5 % من مجتمع الدراسة ومن مختلف المستويات الإدارية، إذ بلغ حجم العينة 39 موظفا وموظفة، وقد تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة.

ثالثا- نموذج الدراسة

تم بناء نموذج الدراسة بالاستناد إلى العناصر الرئيسة للمشكلة والطريقة التي تمثل العلاقة بينهما، إذ تم تجسيد تلك المكونات وطبيعة العلاقة بينها في نموذج افتراضي يشتمل على مجموعتين من المتغيرات، تضمنت المجموعة الأولى عددا من المتغيرات ذات العلاقة بتعزيز مستوى التمكين الإداري، ومثلت المتغيرات المستقلة وهي (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التعلم والتدريب، التقليد والمحاكاة، الاستقلالية، الدافعية) حيث تمثل هذه المتغيرات العناصر الأساسية لجوانب التمكين الإداري، أما المجموعة الثانية فقد تضمنت مجموعة من المتغيرات التي تقيس أبعاد الرضا الوظيفي ومثلت (الراتب والمكافآت، محتوى وعلاقات العمل، الترقية، المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع) .

و بهذا فإن هذه الدراسة تشتمل على متغير مستقل وهو التمكين الإداري، ومتغير تابع وهو مستوى الرضا الوظيفي.

الشكل رقم (3-2): نموذج الدراسة (التمكين الإداري وتأثيره على الرضا الوظيفي)



المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولا- الأدوات المستخدمة في الدراسة

I. مكونات أداة الدراسة

بناء على طبيعة موضوع الدراسة ومعطياتها فان الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبيان، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث أقسام كالآتي:

- ✓ **القسم الأول**

وهو يشتمل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ويتكون من 3 فقرات وهي:

- الجنس
- الفئة العمرية
- المؤهل العلمي

- ✓ **القسم الثاني**

تناول أبعاد التمكين الإداري ويتكون من 21 فقرة مقسمة على النحو التالي:

المحور الأول: تفويض السلطة، يتكون من 04 فقرات.

المحور الثاني: العمل الجماعي، يتكون من 03 فقرات.

المحور الثالث: التعلم والتدريب، يتكون من 04 فقرات.

المحور الرابع: التقليد والمحاكاة، يتكون من 03 فقرات.

المحور الخامس: الاستقلالية، يتكون من 03 فقرات.

المحور السادس: الدافعية، يتكون من 04 فقرات.

- ✓ **القسم الثالث**

خصص للرضا الوظيفي وهو يتكون من 12 فقرة موزعة على النحو التالي:

المحور الأول: الراتب والمكافآت، وهو يتكون من 02 فقرة.

المحور الثاني: محتوى وعلاقات العمل، ويتكون من 05 فقرات.

المحور الثالث: الترقية، ويتكون من 03 فقرات.

المحور الرابع: المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع، ويتكون من 02 فقرة.

وقد تم الاعتماد على الشكل المغلق حيث تم تحديد الاستجابات المحتملة لكل سؤال باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): تصنيف ودرجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الطالبة .

وانطلاقا من الدرجات الموضحة في الجدول رقم (3-1) ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى الكلي بالنسبة للاستبيان: 5-1=4، ومن ثم تقسيم طول المدى الكلي على عدد الفئات فنحصل على طول المدى الفئوي 4/5=0.8.

بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (3-2): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة

المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.2 إلى 5
الاتجاه للمحاور	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1−1.79) فهذا يعني أن تقييم عناصر عينة الدراسة لعبارات الاستبانة كان بدرجة ضعيفة جدا.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1.8−2.59) فهذا يعني أن تقييم عناصر عينة الدراسة لعبارات الاستبانة كان بدرجة ضعيفة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح يتراوح بين (2.6−3.39) فهذا يعني أن درجة تقييم عناصر عينة الدراسة لعبارات الاستبانة كانت متوسطة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (3.4−4.19) فهذا يعني أن تقييم عناصر عينة الدراسة لعبارات الاستبانة كان بدرجة كبيرة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (4.2−5) فهذا يعني أن تقييم عناصر عينة الدراسة لعبارات الاستبانة كان بدرجة كبيرة جدا.

II. مصادر جمع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على نوعين أساسيين من المصادر في جمع البيانات هما:

1) مصادر أولية:

وذلك بالبحث في الجانب التطبيقي، حيث تم جمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة، من خلال استخدام الاستبيان الذي يتناول خصائص مفردات عينة الدراسة ومتغيراتها، حصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها، واستخدام الاعتبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لمؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2) مصادر ثانوية:

من خلال مراجعة العديد من الكتب، الدوريات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والدراسات السابقة والمراجع العلمية ذات العلاقة، للحصول على المعلومات النظرية ذات الصلة بموضوع وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى البحث في مواقع الانترنت المختلفة.

ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة

I. صدق أداة الدراسة

1- الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وهم أساتذة مختصين في الاقتصاد والإحصاء الملحق رقم (1)، وقد تم الطلب منهم إبداء آرائهم حول مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله وكذا مدى وضوحها، وعلى ضوء ذلك تم تعديل أو حذف بعض العبارات وإضافة أخرى، ليتم توزيع الاستبانة في شكلها النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (4).

2- الاتساق الداخلي: يعني مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة على عينة استطلاعية البالغ حجمها (39) مفردة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه، ويمكن توضيح هذه المعاملات في الجدول التالي وذلك عند مستوى دلالة α= 0.01 α= 0.05.

الجدول رقم (3-3): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

المحور	العبارة	معامل الارتباط "سبيرمان"	القيمة الاحتمالية sig
تفويض السلطة	1	0,578	**0,000
	2	0,327	**0,042
	3	0,609	**0,000
	4	0,676	**0,000
معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	0.323		*0,045
العمل الجماعي	5	0,858	**0,000
	6	0,847	**0,000
	7	0,767	**0,000
معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	0,609		**0,000
	8	0,708	**0,000

التعلم والتدريب	9	0,781	**0,000
	10	0,795	**0,000
	11	0,726	**0,000
معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	0,756		**0,000
التقليد والمحاكاة	12	0,844	**0,000
	13	0,896	**0,000
	14	0,890	**0,000
معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	0,655		**0,000
الاستقلالية	15	0,741	**0,000
	16	0,849	**0,000
	17	0,818	**0,000
معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	0,766		**0,000
الدافعية	18	0,758	*0,000
	19	0,810	*0,000
	20	0,668	*0,000
	21	0,762	*0,000
معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	0,706		**0,000
الراتب والمكافآت	22	0,751	*0,000
	23	0,759	*0,000
معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	0,635		**0,000
محتوى وعلاقات العمل	24	0,727	**0,000
	25	0,096	**0.563
	26	0,658	**0,000
	27	0,709	**0,000
	28	0,616	**0,000
معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	0,762		**0,000
الترقية	29	0,724	**0,000
	30	0,393	**0.013
	31	0,729	**0,000

معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	0,645		**0,000
المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع	32	0,916	**0,000
	33	0,896	**0,000
معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	0,848		**0,000
** دال عند مستوى معنوية (0.01) * دال عند مستوى معنوية (0.05)			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

II. ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الدراسة أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، بمعنى معرفة مدى الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، وتم الاعتماد في ذلك على معامل ألفا كرونباخ Crobach's Alpha Coefficient.

كما يقصد بمعامل الصدق أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويسمى رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

والجدول الموالي يبين النتائج:

الجدول رقم (3-4): معاملات ثبات وصدق محاور الاستبانة.

	المحور	معامل الثبات	معامل الصدق
1	تفويض السلطة	0,198	0,446
2	العمل الجماعي	0,570	0,755
3	التعلم والتدريب	0,538	0,734
4	التقليد والمحاكاة	0,746	0,864
5	الاستقلالية	0,508	0,713
6	الدافعية	0,544	0,738
7	الراتب والمكافآت	0,198	0,446
8	محتوى وعلاقات العمل	0,147	0,384
9	الترقية	0,207	0,455
10	المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع	0,609	0,781
	الاستبانة ككل (جميع المحاور)	**0,767**	**0,876**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

مما سبق نلاحظ أن معامل ألفاكرونباخ بلغ **0,876** بالنسبة للاستبانة ككل، كما نجده مرتفع بالنسبة للمحاور إذ بلغ أقصاه في المحور (4) وبلغ (0,864) وأدناه في المحور (8) وبلغ (0,384) وهذا ما يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه.

وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ثالثا- المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وللتوصل إلى نتائج الدراسة واختبار الفرضيات تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ معامل الارتباط سبيرمان لتحديد العلاقة بين المتغيرات.

- ✓ معامل ثبات ألفاكرونباخ لحساب معامل ثبات وصدق محاور الاستبانة بالإضافة للاستبانة ككل.
- ✓ التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مدى استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الاستبانة.
- ✓ تحليل التباين الأحادي "one-way anova" لتحديد دلالة الفروق والاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي) لمعرفة موقفهم من محاور الاستبانة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

المطلب الأول: وصف عينة ومتغيرات الدراسة

أولا - وصف العينة

سنتناول فيما يلي خصائص وسمات عينة الدراسة تبعا للبيانات الشخصية والوظيفية:

1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للجنس:

الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للجنس.

المتغير	المعيار	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	27	69.2
	أنثى	12	30.8

المصدر :من إعداد الطالبة بناء على مخرجاتSPSS .

يبين الجدول رقم (3-5) أن 27 من الأفراد المبحوثين ذكور وهم يمثلون نسبة 69,2 % ، أما الإناث فلا يمثلن إلا نسبة 30,8 % ، إذ بلغ عددهن 12 أنثى فقط.

2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للفئة العمرية:

الجدول رقم(3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للفئة العمرية.

المتغير	المعيار	التكرار	النسبة المئوية%
الفئة العمرية	20- 30سنة	4	10.3
	31-40 سنة	25	64.1
	41-50 سنة	9	23.1
	أكثر من 50 سنة	1	2.6

المصدر :من إعداد الطالبة بناء على مخرجاتSPSS .

من الجدول رقم(3-6) يتضح لدينا أن أفراد عينة الدراسة أغلبهم من الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة وبنسبة 64,1% ، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة مئوية 23,1% ، ثم تليها الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بنسبة 10,3 %، وفي الأخير الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 2,6%، لذا يتضح من الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة أن طاقم المؤسسة شاب نسبيا.

3) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

الجدول رقم(3-7): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للمؤهل العلمي.

المتغير	المعيار	التكرار	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	متوسط	1	2,6
	ثانوي	3	7,7
	بكالوريا	3	7,7
	دبلوم	26	66,7
	أخرى	6	15,4

المصدر :من إعداد الطالبة بناء على مخرجاتSPSS .

من الجدول رقم(3-7) يتبين أن 26 فردا من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم يمثلون ما نسبته 66,7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهي نسبة مرتفعة ودليل على أن أغلبية العمال ذوي مستوى تعليمي عالي، مقابل 6 منهم يمثلون ما نسبته 15,4 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهلات علمية أخرى، بينما3 منهم يمثلون 7,7 % من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريا، ونفس النسبة للأفراد الذين مؤهلهم العلمي ثانوي، في حين 1 منهم فقط بنسبة 2,6 % مؤهله العلمي متوسط.

بهذا نكون قد وصفنا عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية والتي تعتبر عينة مثقفة متعلمة باستطاعتها فهم أسئلة الاستبانة وقدرتها على الإجابة بما يفيدنا ويخدمنا في تحقيق الأهداف

المرجوة منها، وبالتالي التوصل إلى النتائج التي تمكننا من اختبار الفرضيات مما يسمح بمعالجة إشكالية الموضوع.

ثانيا - وصف متغيرات الدراسة

يتضمن هذا الجانب من الدراسة وصف وتشخيص عوامل كل من التمكين الإداري والرضا الوظيفي والفقرات المكونة لهما، وهذا من أجل التعرف على آراء أفراد العينة حول أهميتهما، حيث تم عرض نتائج التحليل الوصفي، من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد نحو جميع فقرات الاستبيان، باعتبار الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت استخداما، لأنه يظهر مدى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي ويعتمد عل جميع المشاهدات.

1. تحديد أهمية التمكين الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

يمكن تحديد أهمية التمكين الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من خلال التعرف على آ رائهم حول توفر أبعاده في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

1.1.تفويض السلطة

الجدول رقم (3-8): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لتفويض السلطة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإجابة
1	يقوم رئيسي بتفويضي سلطات كافية لإعداد مهام وظيفتي.	3,82	0,823	2	كبيرة
2	يقوم رئيسي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دوريا.	3,87	0,894	1	كبيرة
3	يستطيع المرؤوسون اتخاذ القرار عند تمكينهم دون الرجوع إلى الرئيس.	2,69	1,127	4	متوسطة
4	يقوم رؤسائي بعدم ممارسة السلطة التي قاموا بتفويضها.	3,08	1,222	3	متوسطة
تفويض السلطة		3,36	0,570	متوسطة	

المصدر :من إعداد الطالبة بناء على مخرجاتSPSS .

حسب الجدول رقم (3-8) احتلت الفقرة رقم 2 "يقوم رئيسي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دوريا" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,87 وانحراف معياري 0,823 وهي تعكس درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة، في حين جاءت الفقرة 3 "يستطيع المرؤوسون اتخاذ القرار عند تمكينهم دون الرجوع إلى الرئيس" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2,69 وانحراف معياري 1,127 وبدرجة موافقة متوسطة رغم أن الفرق بينهما ليس كبيرا، وهذا ما يدل على كفاءة عملية التفويض.

2.1.العمل الجماعي

الجدول رقم (3-9): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للعمل الجماعي.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإجابة
1	يدعم رئيسي العمل الجماعي ويؤكد على أهمية دوره في المؤسسة.	3,92	0,957	1	كبيرة
2	يسمح رئيسي بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن أرائهم مع احترامها.	3,18	1,254	3	متوسطة
3	تسود الثقة المتبادلة بيني وبين رئيسي في العمل.	3,90	1,095	2	كبيرة
العمل الجماعي		3,66	0,908	كبيرة	

المصدر :من إعداد الطالبة بناء على مخرجاتSPSS .

يظهر الجدول رقم (3-9) أن الفقرة رقم 1 "يدعم رئيسي العمل الجماعي ويؤكد على أهمية دوره في المؤسسة" نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,92 وانحراف معياري 0,957 وهي تعكس درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة، في حين جاءت الفقرة 2 "يسمح رئيسي بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن أرائهم مع احترامها " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,18 وانحراف معياري 1,254 وبدرجة موافقة متوسطة، ونلاحظ أن الفرق بينهما ليس كبيرا وهذا دليل على أهمية العمل الجماعي.

3.1.التعلم والتدريب

الجدول رقم (3-10): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للتعلم والتدريب.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإجابة
1	يوفر لي رئيسي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية.	2,62	1,138	4	متوسطة
2	يستطيع المرؤوسون الاعتماد على معارفهم وقدراتهم في حل المشكلات عند تمكينهم.	3,54	0,854	3	كبيرة
3	يشجع التمكين الإداري المرؤوسون للاستفادة من التدريب والتعلم الذي حصلوا عليه.	3,54	1,144	2	كبيرة
4	ينفذ المرؤوسون مهامهم وواجباتهم بشكل جيد عند تمكينهم.	3,97	0,903	1	كبيرة
التعلم والتدريب		3,41	0,759	كبيرة	

المصدر :من إعداد الطالبة بناء على مخرجاتSPSS .

يبين الجدول رقم (3-10) أن الفقرة رقم 4 "ينفذ المرؤوسون مهامهم وواجباتهم بشكل جيد عند تمكينهم" تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,97 وانحراف معياري 0,903 وهي تعكس درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة، في حين جاءت الفقرة رقم 1 "يوفر لي رئيسي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2,62 وانحراف معياري 1,138 وبدرجة موافقة متوسطة.

4.1.التقليد والمحاكاة

الجدول رقم (3-11): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للتقليد والمحاكاة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإجابة
1	أقلد رؤسائي وزملائي المميزين في العمل.	3,62	1,161	2	كبيرة
2	تساعدني محاكاة سلوك الرؤساء المميزين على تطوير بعض المهارات اللازمة لأداء العمل في المؤسسة.	3,90	1,071	1	كبيرة
3	يساعدني أسلوب التقليد على تغيير بعض سلوكياتي السلبية في العمل.	3,31	1,321	3	متوسطة
التقليد والمحاكاة		3,60	1,053	كبيرة	

المصدر :من إعداد الطالبة بناء على مخرجاتSPSS .

يظهر الجدول رقم(3-11) أن الفقرة رقم 2 والتي تنص على " تساعدني محاكاة سلوك الرؤساء المميزين على تطوير بعض المهارات اللازمة لأداء العمل في المؤسسة " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,90 وانحراف معياري 1,071 وهي تعكس درجة تقدير كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة، أما الفقرة رقم 3

" يساعدني أسلوب التقليد على تغيير بعض سلوكياتي السلبية في العمل" فقد اكتفت بأقل متوسط 3,31 وبأقل انحراف معياري 1,321 بالنسبة لهذا المجال وهي بذلك تعكس درجة تقدير متوسطة.

5.1.الاستقلالية

جدول رقم (3-12): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للاستقلالية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإجابة
1	يتمتع المرؤوسون بدرجة من الاستقلالية في عملهم عند تمكينهم.	3,72	0,999	3	كبيرة
2	يساهم التمكين الإداري من تقليل الإشراف على المرؤوسين.	3,87	0,833	2	كبيرة
3	يساعد التمكين الإداري من تخفيف العبء عن الرؤساء.	4,05	0,972	1	كبيرة
الاستقلالية		3,88	0,747	كبيرة	

المصدر :من إعداد الطالبة بناء على مخرجاتSPSS .

وفق الجدول رقم (3-12) احتلت الفقرة رقم 3 " يساعد التمكين الإداري من تخفيف العبء عن الرؤساء" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,05 وانحراف معياري 0,972 وهي تعكس درجة موافقة كبيرة، أما الفقرة رقم 1 " يتمتع المرؤوسون بدرجة من الاستقلالية في عملهم عند تمكينهم" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,72 وانحراف معياري 0,999 وهي تعكس بذلك درجة موافقة كبيرة.

6.1.الدافعية

الجدول رقم (3-13): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للدافعية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإجابة
1	يمنح التمكين الإداري فرصة للمرؤوسين لإثبات قدراتهم.	4,21	1,080	1	كبيرة جدا
2	يشعر المرؤوسين عند تمكينهم بثقة عالية بالنفس.	4,18	1,097	2	كبيرة
3	يشجع الرؤساء المرؤوسين على تحمل المسؤولية من خلال التمكين الإداري.	3,92	1,036	3	كبيرة
4	يعتمد الرؤساء في تمكين العاملين على مدى استعدادهم لتحمل المسؤوليات.	3,87	0,923	4	كبيرة
الدافعية		4,04	0,775	كبيرة	

المصدر :من إعداد الطالبة بناء على مخرجاتSPSS .

من الجدول رقم (3-10) يتضح أن الفقرة رقم 1 " يمنح التمكين الإداري فرصة للمرؤوسين لإثبات قدراتهم" تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,21 وانحراف معياري 1,080 وهي تعكس درجة موافقة كبيرة جدا، في حين تحتل الفقرة رقم 4 " يعتمد الرؤساء في تمكين العاملين على مدى استعدادهم لتحمل المسؤوليات" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,87 وانحراف معياري 0,923 وهي تعكس درجة موافقة كبيرة.

2. تحديد أهمية الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

1.2.الراتب والمكافآت

الجدول رقم (3-14): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للراتب والمكافآت.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإجابة
1	يوفر لي عملي فرص الحصول على حوافز معنوية (شهادات تقدير ...).	2,49	1,275	2	ضعيفة
2	يسد الراتب الذي أحصل عليه احتياجاتي.	2,59	1,292	1	ضعيفة
الراتب والمكافآت		2,53	0,969	ضعيفة	

المصدر :من إعداد الطالبة بناء على مخرجاتSPSS .

يتبين من الجدول رقم (3-14) أن الفقرة رقم 2 " يسد الراتب الذي أحصل عليه احتياجاتي" تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2,59 وانحراف معياري 1,292 وهي تعكس درجة موافقة ضعيفة، أما الفقرة رقم 1 "يوفر لي عملي فرص الحصول على حوافز معنوية (شهادات تقدير ...) " تحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2,49 وانحراف معياري 1,275 وهي تعكس درجة موافقة ضعيفة.

2.2.محتوى وعلاقات العمل

الجدول رقم (3-15): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحتوى وعلاقات العمل.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإجابة
1	يتماشى العمل الذي أقوم به مع قدراتي.	3,33	1,221	2	متوسطة
2	تتناسب المنطقة التي اعمل بها مع موقع سكني إلا أن علاقة العمل غير جيدة ولا يوجد تمكين.	3,05	1,486	4	متوسطة
3	أرغب في الاستمرار في ممارسة مهنتي سواء عند تمكيني أو عدم تمكيني.	3,69	1,280	1	كبيرة
4	تؤخذ أفكاري وأرائي بعين الاعتبار من قبل رئيس مصلحتي عند اتخاذه للقرارات.	3,18	1,097	3	متوسطة
5	يراعي رئيسي ظروفي الشخصية.	3,03	1,246	5	متوسطة
محتوى وعلاقات العمل		3,25	0,683	متوسطة	

المصدر :من إعداد الطالبة بناء على مخرجاتSPSS .

يظهر الجدول رقم(3-15) أن الفقرة رقم 3 والتي تنص على " أرغب في الاستمرار في ممارسة مهنتي سواء عند تمكيني أو عدم تمكيني" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,69 وانحراف معياري 1,280 وهي تعكس درجة تقدير كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة، في حين اكتفت الفقرة رقم 5 " يراعي رئيسي ظروفي الشخصية " بأقل متوسط حسابي 3,03 وبأقل انحراف معياري 1,246 بالنسبة لهذا المجال وهي بذلك تعكس درجة تقدير متوسطة.

3.2.الترقية

الجدول رقم (3-16): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للترقية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإجابة
1	يساعد التمكين المرؤوسين في تحقيق الترقية لمنصب أعلى.	3,10	1,273	2	متوسطة
2	أطمح في الترقية.	4,41	0,850	1	كبيرة جدا
3	ترضيني فرص الترقية التي حصلت عليها.	2,69	1,379	3	متوسطة
الترقية		3,40	0,753	كبيرة	

المصدر :من إعداد الطالبة بناء على مخرجاتSPSS

من الجدول رقم(3-16) يتضح لدينا أن الفقرة رقم 2 " أطمح في الترقية " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,41 وانحراف معياري 0,850 وهي تعكس درجة تقدير كبيرة جدا من قبل أفراد عينة الدراسة، في حين احتلت الفقرة رقم 3

" ترضيني فرص الترقية التي حصلت عليها " آخر مرتبة بمتوسط حسابي 2,69 وبأقل انحراف معياري 1,379 وهي بذلك تعكس درجة تقدير متوسطة.

4.2.المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع

الجدول رقم (3-17): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإجابة
1	يمكنني عملي من الوصول إلى المكانة الاجتماعية التي أرغبها.	3,21	1,056	2	متوسطة
2	يشعر المرؤوسين بالاحترام والتقدير من قبل رؤسائهم عند تمكينهم.	3,67	0,955	1	كبيرة
المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع		3.43	0.911	كبيرة	

المصدر :من إعداد الطالبة بناء على مخرجاتSPSS .

يظهر الجدول رقم (3-17) أن المرتبة الأولى احتلتها الفقرة رقم 2 التي تنص على "يشعر المرؤوسين بالاحترام والتقدير من قبل رؤسائهم عند تمكينهم" بمتوسط حسابي 3,67 وانحراف معياري 0,955 وهي تعكس درجة موافقة كبيرة، في حين احتلت الفقرة رقم 1 والتي تنص على " يمكنني عملي من الوصول إلى المكانة الاجتماعية التي أرغبها" آخر مرتبة بمتوسط حسابي 3,21 وانحراف معياري 1,056 وهي بذلك تعكس درجة موافقة متوسطة.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

الغرض من دراستنا الميدانية هو التوصل إلى نتائج نستطيع من خلالها اختبار فرضيات هذه الدراسة والتي نذكرها فيما يلي:

- لا يوجد تباين في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري.
- لا يوجد تباين في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الرضا الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي .
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي.

وفيما يلي سنقوم باختبار كل واحد منها في فرع خاص بها، وقد اخترنا لتحقيق ذلك استعمال تحليل التباين الأحادي (one-way anova) الذي يعتبر الأنسب لمثل هذه الفرضيات، وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بغية الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية.

ولإجراء الاختبارات للفرضيات المذكورة سابقا انطلقنا من خيارين أساسيين لكل فرضية فرعية، وذلك انطلاقا من المتغيرات الشخصية والوظيفية كما يلي:

أولا: فرضية العدم ($ف_0$): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات أفراد العينة تعزى للمتغير.

ثانيا: الفرضية البديلة ($ف_1$): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات أفراد العينة تعزى للمتغير.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة (ف) المحسوبة أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم ($ف_0$) ونقبل الفرضية البديلة ($ف_1$)، وعليه سيكون هناك فروقا معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات أفراد العينة وفقا للمتغير المختار؛

أمّا إذا كان مستوى الدلالة لقيمة (ف) المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم ($ف_0$)، أي أنه لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغير المختار.

الفرع الأول: نتائج اختبار درجة التمكين الإداري

كانت فرضية الدراسة على النحو التالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات إجابات العاملين من وجهة نظر عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، والمؤهل العلمي).

ويمكن تلخيص نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للتأكد من صحة هذه الفرضية في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-18): نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لفرضية التمكين الإداري.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	3,974	26	0,153	0,423	0,968
	داخل المجموعات	4,333	12	0,361		
الفئة العمرية	بين المجموعات	11,244	26	0,432	0,041	0,041
	داخل المجموعات	4,500	12	0,375		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	22,410	26	0,862	0,021	0,021
	داخل المجموعات	6,667	12	0,556		
* يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\alpha 0.05 \geq$)						

المصدر :من إعداد الطالبة بناء على مخرجاتSPSS .

من خلال النتائج المتوصل إليها والمبينة في الجدول أعلاه يمكننا تحليل التباين في اتجاهات الإجابات بالمديرية من وجهة نظر عينة الدراسة نحو القسم المتعلق **بالتمكين الإداري** وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية التي يتميزون بها كما يلي:

1-**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha 0.05 \geq$) لاتجاهات إجابات عينة الدراسة نحو القسم المذكور تعزى للجنس (ذكر، أنثى)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة

(0,968) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذا ما يدل على عدم وجود اختلاف في اتجاهات الإجابات سببه اختلاف الجنس.

2- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو القسم المذكور تعزى للفئة العمرية، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0,041) أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.05) وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة التي قمنا بدراستها سابقا الخاصة بذات القسم تختلف باختلاف الفئة العمرية.

3-**توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات إجابات عينة الدراسة حول التمكين الإداري تعزى للمؤهل العلمي (ابتدائي، متوسط، ثانوي، بكالوريا، دبلوم، أخرى)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0,021) أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذا ما يوضح وجود اختلاف في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة سببه اختلاف المؤهل العلمي، وبالتالي المؤهل العلمي له دور في تمكين العاملين.

الفرع الثاني: نتائج اختبار مدى تحقيق الرضا الوظيفي

جاءت الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة الميدانية على النحو التالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي.

ويمكن تلخيص نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للتأكد من صحة هذه الفرضية في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-19): نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لفرضية تحقيق الرضا الوظيفي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	4,308	20	0,215	2,969	0,530
	داخل المجموعات	4,000	18	0,222		
الفئة العمرية	بين المجموعات	6,910	20	2,346	3,704	0,008
	داخل المجموعات	8,833	18	1,491		

المؤهل العلمي	بين المجموعات	7,910	20	2,396	4,336	0,018
	داخل المجموعات	21,167	18	1,176		
* يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج المبيّنة في الجدول أعلاه يمكننا تحليل التباين في اتجاهات الإجابات بالمديرية من وجهة نظر عينة الدراسة نحو القسم المتعلق بمدى تحقيق الرضا الوظيفي للمتغيرات الشخصية والوظيفية التي يتميزون بها كما يلي:

1-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول القسم المتعلق بمدى تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0,530) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05) وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة التي قمنا بدراستها سابقا الخاصة بذات القسم لا تختلف باختلاف الجنس، بل إجابات كلا الجنسين كانت متوافقة.

2-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو القسم المذكور تعزى للفئة العمرية، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0,008) أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.05) وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة التي قمنا بدراستها سابقا الخاصة بذات القسم تختلف باختلاف الفئة العمرية.

2-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول القسم المذكور تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ابتدائي، متوسط، ثانوي، بكالوريا، دبلوم، أخرى)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0,018) أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.05) وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة التي قمنا بدراستها سابقا الخاصة بذات القسم تختلف باختلاف المؤهل العلمي.

- **الفرع الثالث:** علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي .

على غرار الفرضيات السابقة التي اهتمت بمتغير مستقل واحد وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، جاءت الفرضية الثالثة للدراسة الميدانية على النحو التالي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، ولإثبات صحة هذه الفرضية من عدمها تم استعمال معامل الارتباط "سبيرمان" وذلك عند مستوى دلالة α= 0.01.

وكباقي الفرضيات السابقة التي تطرقنا إليها، لاختبار هذه الفرضية انطلقنا من خيارين أساسيين هما:

- فرضية العدم (ف$_0$): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.
- الفرضية البديلة (ف$_1$): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

فإذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل أو يساوي (0.01) فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة بين المتغيرين المذكورين، أمّا إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.01) فإننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد علاقة بين المتغيرين المدروسين.

والجدول الموالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (3-20): معامل ارتباط التمكين الإداري بالرضا الوظيفي.

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	0,587	**0,000
الرضا الوظيفي		
** دال عند مستوى معنوية (0,01)		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج المبيّنة في الجدول أعلاه يمكننا تحليل العلاقة بين المتغيرين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0.01) بين التمكين الإداري ومدى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة قدر ب (0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0,01)، وهذا ما يبيّن أن العاملين راضين عن مدى تطبيق التمكين الإداري بالمديرية .
- ✓ هناك علاقة ارتباطية إيجابية جيدة بين المتغيرين، وذلك يعني أنه كلما زادت درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري زاد رضا العاملين عن العمل.

الفرع الثالث: اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي

الجدول رقم(3-21) :الانحدار بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

النموذج	المعاملات اللامعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة الجدولية	مستوى المعنوية
	A	الخطأ المعياري للأوساط	بيتا		
المتغير الثابت 1	0,734	0,568	0,586	1,293	0,204
التمكين الإداري	0,675	0,154		4,394	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

a : المتغير التابع : الرضا الوظيفي

تبين من الجدول السابق أن معادلة الانحدار الخطي هي $Y=0,734 + 0,675X$

حيث يمثل : X المتغير المستقل (التمكين الإداري).

أما Y فيمثل : المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

ومعامل الارتباط هو 0,587 كما أشير إليه سابقا وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

كما تدل معادلة خط الانحدار على أن للتمكين الإداري أثرا ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي.

وعليه، هناك أثر للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي، ومنه تقبل الفرضية الرابعة.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية المجراة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، والتي استعملنا فيها الاستبانة كأداة لجمع المعلومات التي تمكننا من اختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج التي تساعدنا على معالجة إشكالية الموضوع.

وزعت الاستبانة على عينة عشوائية من عمال المديرية، وتميزت هذه العينة بأنها متعلمة ومثقفة وهذا ما يدل على قدرتها على فهم أسئلة الاستبانة.

كما أوضحت نتائج الاستبانة أنه حسب آراء العمال هناك علاقة ارتباط موجبة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، وكذا وجود أثر مرتفع للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي في المؤسسة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

لقد أدركت المؤسسات المعاصرة الأهمية البالغة لضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، فتحديات العولمة وتزايد المنافسة والسعي نحو الارتقاء إلى أفضل المستويات كلها تفرض ذلك، وبذلك أصبح التمكين الإداري ضرورة لا غنى عنا للمؤسسات سواء كانت حكومية أو في قطاع الأعمال العامة أو الخاصة، كونه مدخل حديث للإدارة يعتمد عليه في تحقيق تقدم وتميز المؤسسات من خلال ما يتيحه للعمال من تحفيز ومشاركة في اتخاذ القرارات وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين وهذا ما ينعكس في رضاهم الوظيفي.

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

وأخيراً يمكن القول أن تمكين العاملين أصبح عاملاً مؤثراً وفعالاً في المؤسسة، وأحد الخصائص المميزة للمؤسسة الديمقراطية والتي تؤمن بأن التمكين الإداري هو أحد العوامل الهامة والفاعلة في إيجاد المؤسسة الكفؤة والقادرة على تحقيق أهداف العمال بكفاءة وفعالية والوصول إلى فعالية الدور الذي تؤديه.

ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات هو كيفية وضعه حيز التطبيق لأنه يتميز بتشابكية العناصر وتداخل المكونات والأبعاد، لذلك يجب عليها أن تعمل على إطلاق طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين، وعدم ربطهم بالسياسات والإجراءات التقليدية غير المرنة، فلا يمكن إدارة تحديات اليوم والغد بأسلوب إدارة الأمس.

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

اختبار الفرضيات

1. اعتمادا على دراسة الجانب النظري للتمكين الإداري فان الفرضية الأولى التي تنص على أن "التمكين أسلوب تحفيزي يستخدمه المدير لحث العاملين على بذل مزيد من الجهد والأداء لتحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة" خاطئة.

2. إن الفرضية الثانية التي تنص على "يعتبر الرضا عن العمل ضمانا لاستمرار القوى العاملة بالمؤسسة، وبالتالي يساهم في خلق الشعور بالولاء لها" صحيحة وهذا من خلال ما تم استنتاجه من دراسة الجانب النظري للرضا الوظيفي.
3. إن نتائج الدراسة الميدانية تثبت الصحة النسبية للفرضية الثالثة والتي تنص على انه "لا يوجد تباين في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري"، حيث تثبت صحتها في كون انه لا يوجد تباين في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري تختلف باختلاف الجنس حيث وجد أن (ف=0,423) ومستوى دلالة (Sig= 0,968) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، أما عدم صحتها فتثبت في كون انه يوجد تباين في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري تختلف باختلاف الفئة العمرية والمؤهل العلمي حيث وجد أن مستوى الدلالة يبلغ على التوالي (0,041) (0,021) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).
4. إن الفرضية الرابعة التي تنص على انه "لا يوجد تباين في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الرضا الوظيفي" صحيحة نسبيا حيث انه لا يوجد تباين في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الرضا الوظيفي باختلاف الجنس، في حين يوجد تباين في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الرضا الوظيفي باختلاف الفئة العمرية والمؤهل العلمي.
5. توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى صحة الفرضية الخامسة والتي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي" حيث وجدنا أن قيمة معامل الارتباط تقدر بـ 0,587 مما يدل على وجود علاقة قوية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.
6. أكدت نتائج اختبار الفرضية السادسة التي تنص على "وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي" على صحتها، إذ بلغت قيمة T(4,394) بمستوى دلالة 0,000 وهي اقل من مستوى الدلالة(0,05).

بهذا نكون قد توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي على أساسها نقدم بعض الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تفيد المديرية على المستوى الجزئي والمؤسسات الجزائرية على المستوى الكلي، لتختتم دراستنا بتقديم بعض المواضيع كآفاق للدراسة.

أولا: نتائج الدراسة

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

I. النتائج النظرية:

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

II. **النتائج التطبيقية:** تستند نتائج الدراسة إلى نتائج الدراسة الميدانية المستقاة من التحليل الإحصائي للاستبانة الموزعة على عينة العاملين والتي نلخصها فيما يلي:

1) أثبتت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات إجابات عينة الدراسة نحو التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس وهذا ما يدل على عدم وجود اختلاف في اتجاهات الإجابات سببه اختلاف الجنس.في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري تعزى للفئة العمرية والمؤهل العلمي.
2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي تعزى للفئة العمرية والمؤهل العلمي.

3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.01 \geq \alpha$) بين التمكين الإداري ومدى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، أي وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، وذلك يعني أنه كلما زادت درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري زاد رضا العاملين عن العمل.

4) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة0.05 بين المتغير المستقل والمتمثل في التمكين الإداري على الرضا الوظيفي.

ثانيا- اقتراحات وتوصيات

1) العمل على تشجيع المدراء والعاملين لتقبل وممارسة التمكين الإداري وترسيخ قيم الاحترام المتبادل ونشر روح الفريق.

2) منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل وتوفير مناخ تنظيمي يسمح ويشجع على التغيير في أساليب العمل وتطوير إجراءات العمل وتسهيل تنفيذها لرفع مستوى أداء المؤسسة.

3) افتعال أزمات صورية و مطالبة العاملين بحلها من أجل اختبار قدرة الممكنين منهم على التصرف في المواقف الطارئة.

4) نشر ثقافة ومفهوم التمكين الإداري وخلق بيئة عمل تحقق الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين واعتبار الموارد البشرية عناصر ذات أهمية عالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

5) أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام وأولويات المؤسسات وإعطاء العاملين مزيد من الحوافز المادية والمعنوية.

6) ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد سياسة التمكين وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم.

7) ضرورة ممارسة التمكين الإداري من قبل العاملين بكافة أبعاده للعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

8) إجراء دراسات مشابهة لتقصي العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي على مستوى قطاعات خدمية أخرى.

9) العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

10) إمكانية الاستفادة من أدوات قياس التمكين الإداري وإبداع العاملين لتصميم برامج تدريب تساهم في نشر المعرفة للمديرين وتحفيزهم نحو التفكير بمجالات تمكين العاملين وما تستلزمه

من تفويض للسلطة وتوفير برامج التدريب في المجالات الفنية ومهارات الاتصال وحل المشاكل.

11) إعطاء الأهمية لموضوع الرضا الوظيفي وتوجيه مختلف البحوث على هذا المجال، وذلك لما يكتسبه هذا الموضوع من أهمية في رفع الإنتاج، وتحسين الأداء وتحقيق الصحة النفسية.

ثالثا- آفاق الدراسة

يعتبر كل من التمكين الإداري و الرضا الوظيفي مهمين جدا في إدارة الأعمال، ولكن هذه الدراسة لم تتناول إلا جزء بسيطا منهما، لذا لا تزال هناك العديد من الجوانب التي تحتاج للمزيد من الدراسة والتي يمكن أن تؤخذ كمواضيع مستقبلية للبحث فيها، ونقترح بعضا منها لتكون مكملة لهذا البحث ومن أهمها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

1) إجراء بحوث ودراسات أخرى على المستوى الجامعي تتناول التمكين الإداري والرضا الوظيفي.
2) العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي وضغوط العمل.
3) أثر التمكين على قيادة التغيير في ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
4) الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسة الممكنة.

قائمة المراجع



المراجع العربية

I. القران الكريم

II. الكتب

1. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، **إدارة التمكين والاندماج**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
2. أحمد صقر عاشور،**إدارة القوى العاملة ،الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.
3. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2002.
4. أيمن عودة المعاني، **الإدارة العامة الحديثة، الطبعة الرابعة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
5. خضير كاظم حمود، ياسين الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة السادسة، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2015 .
6. راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
7. سيد محمد جاد الرب، **استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية**، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 2009 .
8. طارق طه، **الإدارة**، الطبعة الأولى، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002 .
9. طلعت إبراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1992 .
10. عامر خضير الكبيسي، **إدارة المعرفة وتطوير المؤسسات**، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004 .

11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009 .

12. عبد الرحمان العيسوي، **الكفاءة الإدارية**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998.

13. عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث للنشر، بيروت، لبنان، 1998.

14. عبد المنعم عبد الحي، **علم الاجتماع الصناعي: المصنع ومشكلاته الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1984.

15. عطية حسين أفندي، **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.

16. عمار طيب كشرود، **علم النفس الصناعي والتنظيمي: مفاهيم، نماذج ونظريات**، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1998.

17. محمد الصيرفي، **السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية**، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007 .

18. محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

19. محمد شحاتة ربيع، **علم النفس الصناعي والمهني**، الطبعة الأولى، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .

20. محمود العميان، **السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .

21. محمود حسين الوادي، **التمكين الإداري في العصر الحديث**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن–عمان، 2012.

22. مصطفى أحمد سيد، **المدير ومهاراته السلوكية في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى**، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2004.

23. مهدي زويلف، **إدارة الأفراد مدخل كمي**، الطبعة الثالثة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

24. ناصر محمد العديلي، **السلوك الإنساني والتنظيمي**، الطبعة الأولى، دار النشر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995 .

25. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي،الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، 1993.

26. يحيى سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، الطبعة الثانية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر ،2006.

III. الرسائل والأطروحات العلمية

1. محمد بن مسفر الشمراني، المؤسسة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين(دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية)، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014.

IV. المؤتمرات والملتقيات

1. سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كإستراتجية للتطوير الإداري ،الاجتماع الإقليمي الثاني" الإدارة وتنمية الموارد البشرية عمان، 11-2004/12/13.

2. عبد الرحمان بن عبد الله الشقاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ : الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وزارة التخطيط، السعودية، أكتوبر، 2002.

3. عبد الرزاق مولاي لخضر (وآخرون) ، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الحكومية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس2009 .

4. عبد العزيز علي مرزوق، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، 2004.

5. عبد الوهاب على محمد، إدارة الكتاب المفتوح، المؤتمر السنوي السابع، إدارة القرن الواحد والعشرين، وايد سيرفس للاستشارات، القاهرة، مصر، 1997.

6. مصطفى أحمد سيد، تمكين العاملين : السمات المميزة والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع للتدريب والتنمية، القاهرة، 22/20 أفريل، 2004.

V. المجلات والدوريات العلمية

1. أحمد قاسم (وآخرون)، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المؤسسي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد12، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2008.
2. أكرم الياسري و أمل عبد الحميد،"التمكين بين الفكر التنظيمي والفقه الإسلامي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 1، العراق، 2008 .
3. أيمن أحمد العمري و فداء مصطفى كمال، " درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين العاملين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة"، مجلة دراسات (العلوم التربوية)، المجلد 38، الأردن، 2008.
4. عادل سلامة، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس، مجلة كلية التربية، العدد23، الجزء1، الأردن، 1999،.
5. عبد الصمد الأغبري، " الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية (دراسة ميدانية)"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 109 ، مجلس النشر العلمي، الكويت، 2002 .
6. عبد الفتاح بوخمخم،" مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 19، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر، 15 جوان2001 .
7. علي الضلاعين ،"أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي :دراسة ميدانية في مؤسسة الاتصالات الأردنية"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 2، الأردن، 2010.
8. مناور فريح حداد، " الرضا عن العمل لدى هيئة التدريس في جامعة اربد الأهلية "، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 02 ، الجزائر، 2003 .

VI. وثائق المديرية:

1. La direction de distribution de Medea -a pour mission.
2. Refonte de l’organisation des directions de distribution missions et attributions.

VII. المراجع الانجليزية

3. Conger, J. A. and Kanungo, R. N, **”The empowerment process : integrating theory and practice”,** Academy of Management Review, Vol.19, No.3, 1988.

4. G, Ginnodo, **The Power of Empowerment: What Expert Say and 16 Actionable Case Study**, Arlington Heights, IL Pride, 1997.
5. Goetsch, david and Stanley, Davis,Quality Managent : **Introduction to Total Quality Management for processing and services**, 13ed, prentice Hall, New Jersey, 2000.
6. Henry Ongori**, " Managing behind the scenes: A view point on employee Empowerment",** African Journalof Business Management Vol.3 (1), 2009.
7. Herzberg f, b mauser , b syderman , **the motivation to work** , 2nd edition , new York: John woley and sons, inc 1959 .
8. K .L. Murrell, and M. Meredith, **Empowering Employee**, New York: McGraw-Hill, 2000.
9. Leafy T, Lassana M, Prosper B , and Michel P , **comparative age differences of job satisfaction on faculty at higher education level China and Taiwan**. International journal of educational management , 2005.
10. Luc Boyer et Noel Equilbey, **Organisation, théories et application**, édition d'organisation, Paris 2000.
11. Psoinos, A. & Smithson, S, **Employee empowerment in manufacturing**: a study of organizations in the UK, work and employment, 2002.

VIII. مواقع الانترنت

1. مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط **www.sdc.dz** تاريخ التصفح 20 مارس 2017.

2. يحيى سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، الطبعة الثانية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006. **www.arado.org** تاريخ التصفح 12 ديسمبر 2016.

اطلاحق

abstract

This study dealt with one of the most important contemporary administrative issues represented in administrative empowerment and its impact on employee satisfaction. The impact of the economic environment on business management has led to increasing importance of employees in institutions. Without the direct involvement of management, while supporting their abilities and skills, making them responsible for results driven by partnership in vision, leadership and goals, and thus improving performance.

We have tried through this study to study empowerment and its impact on job satisfaction and we have taken the Directorate of Electricity and Gas Distribution in Medea as a living model to show the extent of the desirability of administrative empowerment as a means to achieve their job satisfaction. (SPSS), and the results showed a high impact of managerial empowerment on job satisfaction.

The study recommended the need for further studies to investigate the impact of administrative empowerment on job satisfaction.

Keywords: Administrative Empowerment, Delegation of Authority, Job Satisfaction.

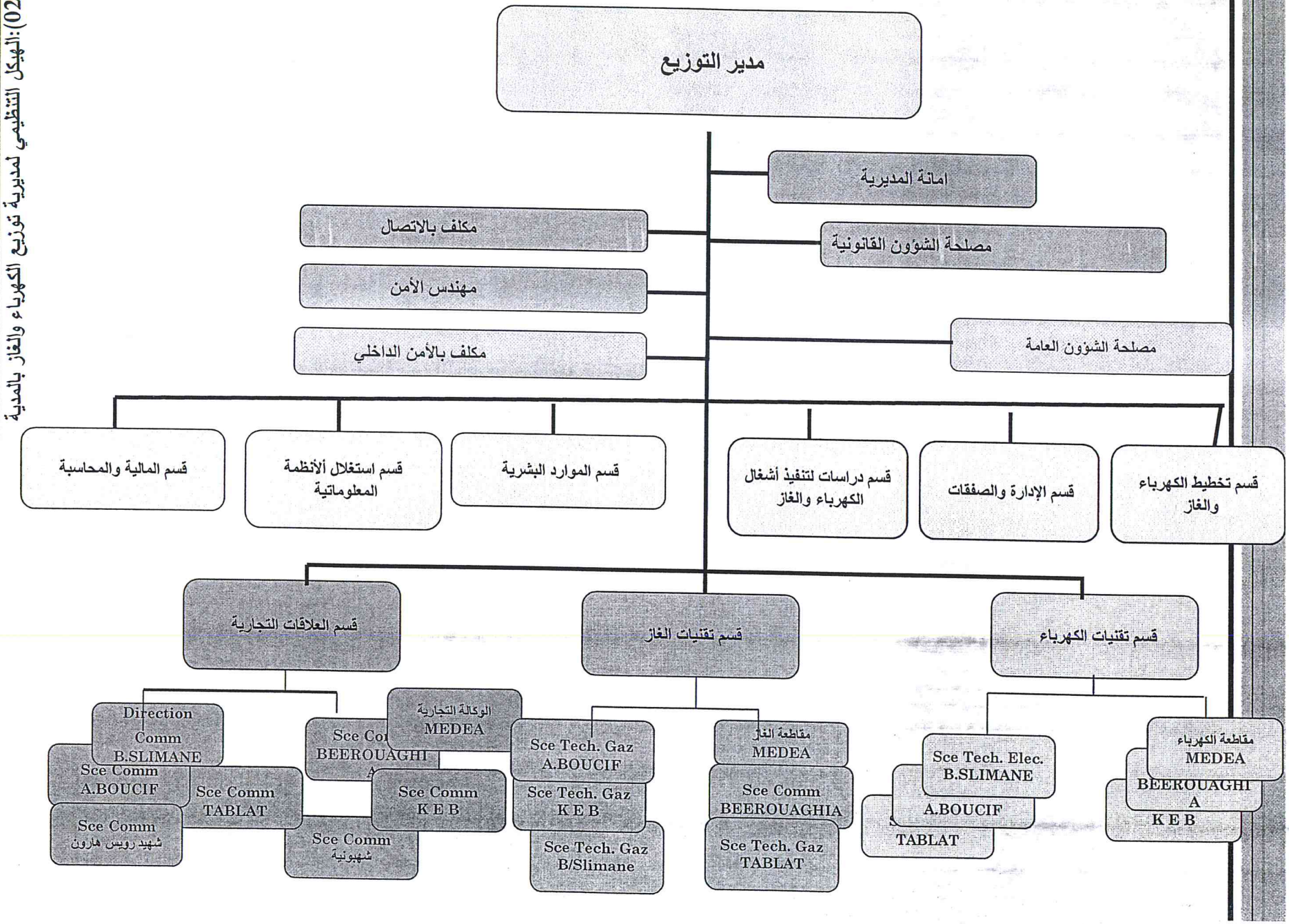
اطلاحق

الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

اسم الأستاذ	الجامعة
يرقي جمال	جامعة المدية
بولصنام محمد	جامعة المدية
غزازي عماد	جامعة المدية
صغيري سيد علي	جامعة المدية

الملحق رقم (02):الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DE DISTRIBUTION



الملحق رقم (03): قرار تنظيم الشركة

شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre
SDC

Président Directeur Général **Blida le**

N° 224 PDG/2012 0 4 MARS 2012

D E C I S I O N

- Vu la loi N° 02.01 du 05.02.2002. relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation.
- Vu le statut de la Société de Distribution de l'Electricité et Gaz du Centre,
- Vu les conclusions de la réunion du Comité de Suivi de l'Organisation de la Distribution, du 24 Août 2011,
- Vu la validation du Comité Exécutif du 05 janvier 2012,
- Vu la résolution n° 02/2012 du Conseil d'Administration de la Société de Distribution de l'Electricité et Gaz du Centre du 28 Février.

DECIDE

Article 1/ L'organisation de la Société de Distribution de l'Electricité et Gaz du Centre, présentée en annexe N° 01 est approuvée.

Article 2/ L'organisation de la Direction de Distribution, présentée en annexe N°02 est approuvée, avec projection de l'agence commerciale à moyen terme.

Article 3/ Dans le cadre de la mise à jour des organigrammes, la création de Structures District Electricité ou District Gaz ainsi que l'Agence Commerciale demeurent du ressort du Conseil d'administration.

Article 4/ La présente Décision annule et remplace la Décision N° 474 DG du 17 Mai 2005

Article 5/ Le Directeur des Ressources Humaines, les Directeurs Centraux et les Directeurs de Distribution sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'application de cette décision.

Article 6/ La date d'effet de cette décision est le : 01 Mars 2012.

Le Président Directeur Général

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحي فارس – المدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة وتسيير مؤسسة

استبانـة حول التمكين الإداري و أثره على الرضا الوظيفي

السيد الفاضل ، السيدة الفاضلة،

تحية طيبة وبعد،

اسمحوا لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن إطار إعداد مذكرة ماستر بعنوان "التمكين الإداري و أثره على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز" .

راجين منكم التكرم بالإجابة 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 التامة لكل المعلومات التي توافوننا بها، والتي لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

علما أن مفهوم **التمكين الإداري**، هو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات، والمشاركة الفعلية في إدارة المؤسسة وحل مشاكلها، من خلال التفكير الإبداعي، تحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج .

أما **الرضا الوظيفي** فيعبر عن تلك المشاعر الايجابية للفرد نحو عمله، هذه المشاعر ناتجة عن درجة الإشباع الذي يتحقق أو الذي يتحصل عليه الفرد من عمله .

البيانات الشخصية

الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى
الفئة العمرية	☐ 20- 30 سنة	☐ 31– 40 سنة	☐ 41– 50 سنة	☐ أكثر من 50 سنة

البيانات الوظيفة

المؤهل العلمي	☐ ابتدائي	☐ متوسط	☐ ثانوي	☐ بكالوريا	☐ دبلوم	☐ أخرى (حدد).....

التمكين الإداري

المحور الأول: تفويض السلطة

	العبـــــــــــــــارة	موافق بشدة	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
1	يقوم رئيسي بتفويضي سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي.					
2	يقوم رئيسي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دوريا.					
3	يستطيع المرؤوسون اتخاذ القرار عند تمكينهم دون الرجوع إلى الرئيس.					
4	يقوم رؤسائي بعدم ممارسة السلطة التي قاموا بتفويضها.					

المحور الثاني: العمل الجماعي

	العبـــــــــــــــارة	موافق بشدة	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
1	يدعم رئيسي العمل الجماعي ويؤكد على أهمية دوره في المؤسسة.					
2	يسمح رئيسي بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن أرائهم مع احترامها.					
3	تسود الثقة المتبادلة بيني وبين رئيسي في العمل.					

المحور الثالث: التعلم والتدريب

	العبـــــــــــــــارة	موافق بشدة	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
1	يوفر لي رئيسي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية.					
2	يستطيع المرؤوسون الاعتماد على معارفهم وقدراتهم في حل المشكلات عند تمكينهم.					
3	يشجع التمكين الإداري المرؤوسون للاستفادة من التدريب والتعلم الذي حصلوا عليه.					

4	ينفذ المرؤوسون مهامهم وواجباتهم بشكل جيد عند تمكينهم.					

المحور الرابع : التقليد والمحاكاة

	العبـــــــــــــــارة	موافق بشدة	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
1	أقلد رؤسائي وزملائي المميزين في العمل.					
2	تساعدني محاكاة سلوك الرؤساء المميزين على تطوير بعض المهارات اللازمة لأداء العمل في المؤسسة.					
3	يساعدني أسلوب التقليد على تغيير بعض سلوكياتي السلبية في العمل.					

المحور الخامس : الاستقلالية

	العبـــــــــــــــارة	موافق بشدة	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
1	يتمتع المرؤوسون بدرجة من الاستقلالية في عملهم عند تمكينهم.					
2	يساهم التمكين الإداري من تقليل الإشراف على المرؤوسين.					
3	يساعد التمكين الإداري من تخفيف العبء عن الرؤساء.					

المحور السادس : الدافعية

	العبـــــــــــــــارة	موافق بشدة	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
1	يمنح التمكين الإداري فرصة للمرؤوسين لإثبات قدراتهم.					
2	يشعر المرؤوسين عند تمكينهم بثقة عالية بالنفس.					
3	يشجع الرؤساء المرؤوسين على تحمل المسؤولية من خلال التمكين الإداري.					
4	يعتمد الرؤساء في تمكين العاملين على مدى استعدادهم لتحمل المسؤوليات.					

الرضا الوظيفي

المحور الأول : الراتب والمكافآت

	العبـــــــــــــــــارة	موافق بشدة	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
1	يوفر لي عملي فرص الحصول على حوافز معنوية (شهادات تقدير ...)					
2	يسد الراتب الذي أحصل عليه احتياجاتي.					

المحور الثاني : محتوى وعلاقات العمل

	العبـــــــــــــــــارة	موافق بشدة	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
1	يتماشى العمل الذي أقوم به مع قدراتي.					
2	تتناسب المنطقة التي اعمل بها مع موقع سكني إلا أن علاقة العمل غير جيدة ولا يوجد تمكين.					
3	أرغب في الاستمرار في ممارسة مهنتي سواء عند تمكيني أو عدم تمكيني.					
4	تؤخذ أفكاري وأرائي بعين الاعتبار من قبل رئيس مصلحتي عند اتخاذه للقرارات.					
5	يراعي رئيسي ظروفي الشخصية.					

المحور الرابع: الترقية

	العبـــــــــــــــــارة	موافق بشدة	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
1	يساعد التمكين المرؤوسين في تحقيق الترقية لمنصب أعلى.					
2	أطمح في الترقية.					
3	ترضيني فرص الترقية التي حصلت عليها.					

المحور الخامس: المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع

	العبـــــــــــــــــارة	موافق بشدة	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
1	يمكنني عملي من الوصول إلى المكانة الاجتماعية التي أرغبها.					
2	يشعر المرؤوسين بالاحترام والتقدير من قبل رؤسائهم عند تمكينهم.					

نشكركم على حسن تعاونكم معنا ولكم منا كل التوفيق.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,876	33

Correlations

		تفويض السلطة	العمل الجماعي	التعلم والتدريب	التقليد والمحاكاة	الاستقلالية
تفويض السلطة	Pearson Correlation	1	,326*	,129	,180	,121
	Sig. (2-tailed)		,043	,433	,274	,464
	N	39	39	39	39	39
العمل الجماعي	Pearson Correlation	,326*	1	,369*	,009	,297
	Sig. (2-tailed)	,043		,021	,956	,066
	N	39	39	39	39	39
التعلم والتدريب	Pearson Correlation	,129	,369*	1	,490**	,662**
	Sig. (2-tailed)	,433	,021		,002	,000
	N	39	39	39	39	39
التقليد والمحاكاة	Pearson Correlation	,180	,009	,490**	1	,395*
	Sig. (2-tailed)	,274	,956	,002		,013
	N	39	39	39	39	39
الاستقلالية	Pearson Correlation	,121	,297	,662**	,395*	1
	Sig. (2-tailed)	,464	,066	,000	,013	
	N	39	39	39	39	39
الدافعية	Pearson Correlation	,010	,311	,557**	,363*	,751**
	Sig. (2-tailed)	,950	,054	,000	,023	,000
	N	39	39	39	39	39
التمكين الإداري	Pearson Correlation	,399*	,562**	,818**	,638**	,802**
	Sig. (2-tailed)	,012	,000	,000	,000	,000
	N	39	39	39	39	39

Correlations

		الدافعية	التمكين الإداري
تفويض السلطة	Pearson Correlation	,010	,399*
	Sig. (2-tailed)	,950	,012
	N	39	39
العمل الجماعي	Pearson Correlation	,311	,562**
	Sig. (2-tailed)	,054	,000
	N	39	39
التعلم والتدريب	Pearson Correlation	,557**	,818**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	39	39
التقليد والمحاكاة	Pearson Correlation	,363*	,638**
	Sig. (2-tailed)	,023	,000
	N	39	39
الاستقلالية	Pearson Correlation	,751**	,802**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	39	39
الدافعية	Pearson Correlation	1	,764**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	39	39
التمكين الإداري	Pearson Correlation	,764**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	39	39

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الراتب والمكافآت	محتوى وعلاقات العمل	الترقية
الراتب والمكافآت	Pearson Correlation	1	,521**	,417**
	Sig. (2-tailed)		,001	,008
	N	39	39	39
محتوى وعلاقات العمل	Pearson Correlation	,521**	1	,254
	Sig. (2-tailed)	,001		,118
	N	39	39	39
الترقية	Pearson Correlation	,417**	,254	1
	Sig. (2-tailed)	,008	,118	
	N	39	39	39
المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع	Pearson Correlation	,472**	,576**	,581**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000
	N	39	39	39
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	,754**	,826**	,682**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	39	39	39

Correlations

		المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع	الرضا الوظيفي
الراتب والمكافآت	Pearson Correlation	,472**	,754**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000
	N	39	39
محتوى وعلاقات العمل	Pearson Correlation	,576**	,826**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	39	39
الترقية	Pearson Correlation	,581**	,682**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	39	39
المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع	Pearson Correlation	1	,822**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	39	39
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	,822**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	39	39

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		التمكين الإداري	الرضا الوظيفي
التمكين الإداري	Pearson Correlation	1	,586**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	39	39
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	,586**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	39	39

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	27	69,2	69,2	69,2
	أنثى	12	30,8	30,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

الفئة العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 إلى 30 سنة	4	10,3	10,3	10,3
	من 31 إلى 40 سنة	25	64,1	64,1	74,4
	من 41 إلى 50 سنة	9	23,1	23,1	97,4
	أكثر من 50 سنة	1	2,6	2,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	1	2,6	2,6	2,6
	ثانوي	3	7,7	7,7	10,3
	بكالوريا	3	7,7	7,7	17,9
	دبلوم	26	66,7	66,7	84,6
	أخرى	6	15,4	15,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,586[a]	,343	,325	,50156

a. Valeurs prédites : (constantes), التمكين الإداري

b. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,734	,568		1,293	,204
	التمكين الإداري	,675	,154	,586	4,394	,000

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي