



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم التجارية و الإقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور إستراتيجية التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة حالة جامعة ابن خلدون-تيارت)

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

تخصص: إدارة أعمال

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبتين:

د/ بلخضر ناصيرة

بوجمعة إيمان

بوشريط مروة فاطيمة الزهرة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	الأستاذ عبد الهادي مختار
مقررا	أستاذ محاضر "أ"	الأستاذة بلخضر ناصيرة
عضو مناقش 1	أستاذ محاضر "ب"	الأستاذة عون الله سعاد
عضو مناقش 2	أستاذ مساعد "أ"	الأستاذة بومدين فتيحة

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ:

السنة الدراسية: 2019-2020م

إهداء

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمه التي لا تعد ولا تحصى.

وَصَلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها وها أنا ذا أُختم بحث تخرجي بكل همّة ونشاط
رغم الظروف البيئية التي تمر بها البلاد.

أمتن لكل من كان له الفضل في مسيرتي

الوالدين العزيزين حفظهما الله و أطال في أعمارهما،

أخواتي و أصدقائي و لكل من ساعدني من القريب أو البعيد و لو باليسير.

بوجمعة إيمان

إهداء

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمه التي لا تعد ولا تحصى.

مرت قاطرة البحث بكثير من العوائق خاصة في ظل ما تمر به البلاد نتيجة إنتشار

فيروس Corona ، ومع ذلك حاولت أن أخطاها بثبات بفضل من الله.

إلى

أمي العزيزة حفظها الله و أطال في عمرها،

إبنة خالتي، عائلتي و أصدقائي و لكل من ساعدني من القريب أو البعيد و لو

باليسير.

بوشريط مروة

كلمة شكر

عن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال - صل الله عليه وسلم :-

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

أول مشكور هو الله عز و جل الذي أنعم علينا بنعمة العقل والدين و بفضلله أتممنا بحثنا رغم الكثير من العوائق، ثم كل الحب و الامتنان لوالدينا على كل مجهوداتهم منذ ولادتنا إلى هذه اللحظات.

جزيل الشكر إلى مؤطرتنا الدكتورة الفاضلة " بلخضر نصيرة " على إرشادها لنا بالنصح و التصحيح و على إختيارها للعنوان المناسب لموضوع بحثنا، إلى كل أعضاء المناقشة المحترمين.

و أسئل الله عز و جل أن يرفع عنا الوباء عاجلا غير آجل

الملخص:

من خلال هذه الدراسة حاولنا إبراز أهمية العنصر البشري في تحقيق التميز و النجاح للمنظمة و ذلك يكون بتبني إستراتيجية التمكين التي من خلالها يشارك العامل في إتخاذ القرارات الازمة لعمله و يكون في بيئة عمل مريحة تساعده في إنجاز عمله بإبداع و هممة أكثر، و بالتالي يشعر العامل بأهميته بالنسبة للمنظمة العامل بها مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

و بذلك هدفت الدراسة التطبيقية إلى تبيان دور إستراتيجية التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من الأساتذة بجامعة ابن خلدون - تيارت -، و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تفيد أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين (تفويض السلطة، الإستقلالية و حرية إتخاذ القرار، التدريب و التعلم، التحفيز و الدافعية، ثقافة المنظمة و تعزيز التمكين) لها دور في تحقيق المتغير التابع الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية التمكين، الرضا الوظيفي، التفويض، التدريب، ثقافة المنظمة.

Abstract:

Through this study, we tried to highlight the importance of the human element in achieving excellence and success for the organization, and that is by adopting an empowerment strategy through which the worker participates in making the decisions necessary for his work and be in a comfortable work environment that helps him accomplish his work with more creativity and energy, and thus the worker feels Important for the organization he works for, which leads to job satisfaction.

Thus, the applied study aimed to demonstrate the role of the empowerment strategy in achieving job satisfaction among a sample of professors at Ibn Khaldoun University – Tiaret –, the study reached several conclusions indicating that the independent study variables related to empowerment (delegation of authority, independence and freedom to make decisions, training and Learning, motivation and motivation, organizational culture and empowerment enhancement) have a role in achieving the dependent variable job satisfaction.

Key words: empowerment strategy, job satisfaction, delegation, training, organizational culture

مقدمة

مقدمة:

من أجل البقاء في بيئة تنافسية و مواجهة التحديات و التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال أولت المنظمات أهمية كبيرة للمورد البشري فهو المصدر الذي من خلاله يمكن للمنظمة التفاعل مع الفرص و التهديدات المتضمنة لبيئتها، مما أدى إلى الإهتمام المتزايد بهذا الأخير و إدماجه إلى الإدارة الإستراتيجية عن طريق إشراكه في القرارات الإستراتيجية و وضع برامج خاصة قابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية.

كما ان الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تأخذ بعين الإعتبار أهداف المنظمة و في نفس الوقت أهداف الأفراد العاملين بها و كذا تسعى إلى تحقيق الموائمة بين إستراتيجية المنظمة و عوامل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة عليها للوصول إلى ميزة تنافسية.

و لوصف أكثر للأهمية الإستراتيجية للعاملين في المنظمات ظهرت مفاهيم إدارية حديثة ركزت على توسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف و الخطط و إتخاذ القرارات و على خلق الشعور بالمسؤولية لديهم، سعت المنظمات المعاصرة لتطبيقها من أبرزها إستراتيجية تمكين العاملين.

حيث تشكل إستراتيجية تمكين العاملين مطلب أساسي للمنظمات فتبنيه يحقق التميز و النجاح لتحويل الإهتمام إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة و من هنا كانت الإنطلاقة الحقيقية لإستراتيجية تمكين العاملين. و إهتمت هذه الإستراتيجية بإعطاء صوت حقيقي للعاملين المؤهلين من خلال إعطائهم قدر من الثقة والحرية و الرقابة الذاتية و إمتلاك كافة المعلومات اللازمة عن منظماتهم، فمن خلالها يتم صنع القرار والمشاركة في إتخاذ القرارات اللازمة دون الحاجة للإدارة، فعندما يعرف العامل ما هو مهم للمنظمة و يفهم ما تود تحقيقه يكون في وضع أفضل للمساهمة بالإقتراحات و الأفكار الإبداعية.

و ما علينا إلا القول أن التمكين الإداري من أفضل الطرق التي تتيح للمنظمة الحصول على أقصى مجهودات العامل و زيادة دافعيته للعمل ، فمن خلاله يتم خلق بيئة عمل جيدة يكون العمال فيها سعداء، متحمسين، منتجين أكثر، بذلك تحقق المنظمة ربحية و إستمرارية أكبر لها في ظل البيئة التنافسية.

و باعتبار موضوع الرضا الوظيفي للأفراد من أهم المواضيع التي تهتم الإدارة بدراساتها لما له أهمية بالغة الأثر في الفرد و المنظمات و المجتمع ، حيث يلعب دورا هاما في تحريك دافعية الأفراد لأداء العمل ، حيث أن الفرد الذي يشعر بالرضا عن وظيفته يتمتع بالإستقرار و يشعر بالإنتماء، و ينعكس ذلك على أدائه لعمله فيؤديه بنجاح لتحقيق الأهداف الموضوعية.

تكمن أهمية الرضا الوظيفي في أنه يعبر عن مشاعر تعطي للوظيفية قيمة تتمثل برغبة الفرد في العمل و ما يحيط به.

و بذلك تسعى المنظمات لتحقيق معادلة النجاح بين إستراتيجية تمكين العاملين و تحقيق الرضا الوظيفي.

و في هذا البحث سنسلط الضوء على الدور الذي تلعبه استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي.

أولا - الإشكالية:

ضمن هذا الاطار تندرج إشكالية بحثنا هذا و التي يمكن صياغتها كالتالي:

ما مدى فعالية إستراتيجية التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لأساتذة جامعة ابن خلدون - تيارت ؟

تنبثق من هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية من بينها:

- ما المقصود بإستراتيجية تمكين العاملين و ما أثرها على تحقيق الرضا الوظيفي؟

- ما طبيعة العلاقة الإرتباطية بين إستراتيجية تمكين العاملين و الرضا الوظيفي و ما واقع ذلك في جامعة

ابن خلدون - تيارت - ؟

ثانيا - الفرضيات:

تدور الدراسة شكلا و مضمونا في محاولة إختبار صحة هذه الفرضيات

الفرضية الأولى: تتمحور استراتيجية تمكين العاملين في منح العاملين حرية التصرف المطلقة من خلال تفويض السلطة، زيادة الدافعية و تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا له أثر فعال في رفع معنويات العمال و تحقيق الرضا الوظيفي.

هناك عدة فرضيات فرعية للجانب التطبيقي: كل فرضية فرعية تنفرع إلى:

الفرضية الفرعية الأولى:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة و الرضا الوظيفي لدى الأساتذة لجامعة ابن

خلدون -تبارت- عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

H₁: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة و الرضا الوظيفي لدى الأساتذة لجامعة ابن

خلدون -تبارت- عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الثانية:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين (حرية إتخاذ القرار و إستقلالية العاملين) و الرضا الوظيفي

لدى الأساتذة لجامعة ابن خلدون -تبارت- عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

H₁: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين (حرية إتخاذ القرار و إستقلالية العاملين) والرضا الوظيفي لدى

الأساتذة لجامعة ابن خلدون -تبارت- عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة الإحصائية بين (التدريب و التعلم) والرضا الوظيفي لدى الأساتذة

لجامعة ابن خلدون -تبارت- عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

H₁: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين (التدريب و التعلم) و الرضا الوظيفي لدى الأساتذة لجامعة ابن

خلدون -تبارت- عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$



الفرضية الفرعية الرابعة:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الدافعية و التحفيز) و الرضا الوظيفي لدى الأساتذة
لجامعة ابن خلدون -تيارت- عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

H₁: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين (الدافعية و التحفيز) و الرضا الوظيفي لدى الأساتذة لجامعة ابن
خلدون -تيارت- عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الخامسة:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين (ثقافة المنظمة و تعزيز التمكين) و الرضا الوظيفي لدى
الأساتذة لجامعة ابن خلدون -تيارت- عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

H₁: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين (ثقافة المنظمة و تعزيز التمكين) و الرضا الوظيفي لدى الأساتذة
لجامعة ابن خلدون -تيارت- عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

ثالثا - المنهج المستخدم في البحث:

إعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك من خلال التطرق إلى الوصف و
التعريف لكل من إستراتيجية تمكين العاملين و الرضا الوظيفي، و إعتمدنا كذلك على الإستطلاع الميداني
لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة "الإستبيان" و القيام بتحليلها إحصائيا للإجابة عن تساؤلات الدراسة
و إختبار فرضياتها.

رابعا - الأدوات المستخدمة:

تماشيا مع المناهج المستخدمة في بحثنا اعتمدنا على الأدوات التالية:

- ✓ الكتب ، المجلات المتخصصة ، الملتقيات العلمية ، المذكرات ، الرسائل ، شبكة الأنترنت.
- ✓ الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

✓ البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة بيانات الاستبيان و ترجمتها الى نسب و تكرارات و انحرافات معيارية.

خامسا - أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في دراسته مدى فعالية إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي خاصة و أن هذا الموضوع لم يلق إهتماما كبيرا من طرف المنظمات في بلادنا فهو:

- موضوع مرتبط بقضايا مهمة (اللامركزية الإدارية و عمل الفريق ...) تتعلق بنجاح المنظمة و قدرتها التنافسية .
- دراسة مبنية على أسس علمية تساهم في دعم صانعي القرار في المنظمات لتحقيق الرضا الوظيفي .
- يختبر الناتج الذي يدرس أثر المتغير المستقل "التمكين" في تحقيق المتغير التابع "الرضا الوظيفي" لتكون دليل عمل لأي منظمة عامة و جامعة ابن خلدون بتيارت خاصة.

سادسا - أهداف البحث:

الهدف الرئيسي لهذا البحث إبراز أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في جامعة ابن خلدون تيارت و الذي يتفرع الى الأهداف التالية:

- ✓ فهم موضوعي إستراتيجية تمكين العاملين و الرضا الوظيفي، و التعرف على جميع العناصر التي تدخل في المفهومين.
- ✓ محاولة إبراز العلاقة الموجودة بين تمكين العاملين و الرضا الوظيفي.
- ✓ التعرف على واقع تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في جامعة ابن خلدون تيارت و مدى رضا الأساتذة في الجامعة محل الدراسة.
- ✓ الخروج بتوصيات و مقترحات تساهم في توضيح أهمية تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين لتحسين مستوى الرضا الوظيفي في المنظمات الجزائرية.

سابعا - أسباب إختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب الذاتية و الموضوعية التي دفعتنا لإختيار هذا الموضوع يمكن توضيحها فيما يلي:

✓ الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي لمعالجة و دراسة مواضيع و مفاهيم حديثة في الفكر الإداري.
- القيام ببحث علمي أكاديمي يتناسب مع التخصص المدروس في إدارة الأعمال.

✓ الأسباب الموضوعية:

- غياب دراسات متكاملة عن هذا الموضوع .
- عدم إهتمام المنظمات بشكل كبير بهذا الموضوع.

ثامنا - صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالموضوع بسبب غلق المكتبات.
- قلة المراجع المتعلقة بصلب الموضوع كونه مفهوم حديث في الفكر الإداري.
- صعوبة التواصل مع الأساتذة بسبب غلق الجامعات نظرا لفرض الحجر الصحي بسبب جائحة كورونا.
- غلق المنظمات العمومية و الخاصة التي هي أساس الدراسة الميدانية.
- صعوبة تكبير عينة الدراسة الميدانية.

تاسعا - حدود الدراسة:

- ✓ الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في جامعة ابن خلدون تيارت .
- ✓ الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2019-2020.
- ✓ الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على بيان دور إستراتيجية التمكين من خلال العناصر التي حددتها الدراسة (تفويض السلطة ، حرية اتخاذ القرار و إستقلالية العاملين، التدريب و التعلم، الدافعية و التحفيز، ثقافة المنظمة و تعزيز التمكين) على الرضا الوظيفي للأساتذة بجامعة ابن خلدون -تيارت-
- ✓ الحدود البشرية: شملت عينة من الأساتذة العاملين بجامعة ابن خلدون -تيارت- لعدم القدرة للوصول إلى كافة العاملين في الجامعة محل الدراسة.

عاشرا - الدراسات السابقة:

هناك مجموعة من الدراسات و الأبحاث التي عالجت مواضيع لها علاقة بموضوع الدراسة.

✓ دراسة: سعود امال 2014-2015 : مذكرة ماجستير في علم الاجتماع

بعنوان: التمكين الإداري و علاقته بأهداف المنظمة دراسة حالة منظمة الكوابل بسكرة.

الإشكالية: ما علاقة التمكين الإداري بتحقيق أهداف المنظمة ؟

الهدف من هذه الدراسة: إبراز أهداف المنظمة التي تصبوا إليها و مدى أهميتها مقارنة بإستراتيجياتها الإدارية المطبقة، و الكشف عن مؤشرات التمكين الإداري غير الواضحة داخل المنظمة و توجيهها الى المسار الصحيح من أجل العمل عليها في المستقبل و جعل المنظمة الصناعية تفتح مجال لمثل هذه الإستراتيجيات الحديثة التي تمكنها من تحقيق أهدافها.

النتيجة المتوصل إليها:

- توجد علاقة إيجابية بين التمكين الإداري و تحقيق أهداف المنظمة

- مستوى تحقيق المنظمة لأهدافها مرتبط بمستوى نجاح العملية التمكينية.

✓ دراسة: عبد الرحمان عزيزو 2014-2015 : مذكرة ماجستير في علم النفس

بعنوان: الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام و الخاص

الإشكالية : ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين في القطاعين العام و الخاص ؟

الهدف من هذه الدراسة : معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري سواء بالقطاع العام أو الخاص ، و كذا معرفة تأثير العوامل الشخصية (السن ، الجنس ، الحالة الشخصية) و العوامل التنظيمية (المستوى الوظيفي ، الخبرة المهنية) على مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري .

النتيجة المتوصل إليها :

- الدرجة الكلية للرضا الوظيفي في القطاع الخاص افضل منها في القطاع العام.
- ✓ دراسة: محمد الطاهر القريشي ، لطيفة أحمد السبتي 2015:مجلة أردنية في إدارة الأعمال

بعنوان: أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة

إشكالية الدراسة: تسعى الدراسة الى معرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة.

الهدف من هذه الدراسة: التعرف على مستوى التمكين الاداري لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، التعرف على علاقة التمكين الاداري بالرضا الوظيفي في جامعة محمد خيضر بسكرة.

النتائج المتوصل اليها:

- أظهرت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة بالنسبة لبعء العمل الجماعي (فرق العمل) في حين كان متوسط بالنسبة لبعء تفويض السلطة ، بعد الإتصال و بعدي التحفيز و التدريب .

❖ رغم تنوع هذه الدراسات و إختلاف ميادينها التطبيقية إلا أنها قدمت في مجملها عرضا علميا دقيقا ، و ما يميز دراستنا هذه أنها تناولت موضوع تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في المنظمة كمدخل لتحقيق رضا عمالها نظرا لإرتباطه الوثيق بتحقيق أهداف المنظمة مهما كان نوعها و أن الرضا الوظيفي مرهون بتبني إستراتيجية إدارية حديثة و تطبيقها بالشكل الصحيح.

الحادي عشر- هيكل البحث:

تتضمن هذه الدراسة مقدمة عامة تتبعها ثلاثة فصول على النحو التالي:



الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية التمكين حيث قمنا بدراسة ماهية إستراتيجية تمكين العاملين و كيفية تطبيقها في المنظمات من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية إستراتيجية التمكين.

المبحث الثاني: آليات إستراتيجية التمكين.

المبحث الثالث: تطبيق إستراتيجية التمكين.

الفصل الثاني: إستراتيجية التمكين كأحد مداخل تحقيق الرضا الوظيفي، و في هذا الفصل قمنا بتسليط الدراسة على مفاهيم الرضا الوظيفي و أهم مرتكزاته و علاقته بإستراتيجية التمكين من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: مرتكزات الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: دور إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث: خصص للدراسة التطبيقية و التي تناولت دراسة في جامعة ابن خلدون -تيارت- باستخدام أداة جمع معلومات واحدة و عينة تمثل 61 فرد من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بجامعة ابن خلدون -تيارت-.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج المعالجة الإحصائية للدراسة.

أما الخاتمة تضمنت خلاصة للبحث مدعومة ببعض النتائج و التوصيات و آفاق البحث.

الفصل الأول

الإطار النظري

لإستراتيجية

التمكين

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري حجر الأساس و المورد الأهم في المنظمة لتحقيق نجاحها و تنفيذ أهدافها، هذا ما دفع المنظمات للتركيز على هذا المورد و الإهتمام بإدارته و توجيهه و تحفيزه و ربطت أهدافها بأهدافه من خلال عدة عمليات و إستراتيجيات من بينها إستراتيجية التمكين، حيث آمن المديرون بفوائد هذه الإستراتيجية وأهميتها حيث إعتبروها منهج ضروري لمواكبة و ملائمة الظروف و التحديات و السعي للنمو و التطور وتحقيق الكفاءة. و تبني هذه الإستراتيجية غالبا ما يحتاج إلى تنمية العاملين و رفع قدراتهم و مهاراتهم للقدرة على حل المشكلات و مواجهة الظروف، وما سنتناوله في هذا الفصل هو الإطار النظري لهذه الإستراتيجية في شكل المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية إستراتيجية التمكين.

المبحث الثاني: آليات إستراتيجية التمكين.

المبحث الثالث: تطبيق إستراتيجية التمكين.

المبحث الأول: ماهية إستراتيجية التمكين.

خلال العقدين الماضيين أصبحت إستراتيجية تمكين العاملين موضوع إهتمام واسع من طرف الباحثين لترسيخ روح المسؤولية و الإعتزاز لدى العاملين، و ما جعل بعض المنظمات تتسابق لتبني هذه الإستراتيجية هو رغبتها في تحقيق أقصى فعالية و تفوق و نجاح.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإستراتيجية التمكين.

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات و لاقى رواجاً في فترة التسعينات نتيجة البدء في التركيز على الجوانب الإنسانية، فالإهتمام الزائد بالموارد البشري جعل المنظمات تذهب نحو تبني إستراتيجية التمكين لما لها من أهمية كبيرة، و سنتناول في هذا المطلب أهم النظريات التي ركزت على الجانب الإنساني بشكل عام وعلى إستراتيجية التمكين بشكل خاص.

أولاً- النظرية السلوكية في الإدارة:

بدأ الإهتمام بالجوانب الإنسانية خلال عام 1920 م فظهرت عدة نظريات أصبحت ثورة حقيقية على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني، هذه النظريات إهتمت بالجوانب المادية (كثلية حاجات العامل المادية) و الجوانب المعنوية في المشاركة و الحرية و تقدير الفرد و إحترامه. هذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان و منحه حرية و مشاركة أكبر و لكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر و في العهد القريب، و ما يمكن مراعاته هنا أن التمكين و بشكله المعروف حالياً في الإدارة هو نتاج تراكمي و تطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت¹.

و يمكن تلخيص مساهمات النظريات السلوكية في الإدارة و علاقتها بالتمكين حسب الشكل التالي:

¹ محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، 2012، الطبعة الأولى، ص ص 33،34.

الشكل رقم (1-1): أهم النظريات ذات التأثير المهم في الفكر الإداري



ثانيا- النظريات الحديثة في الإدارة:

تطورت ملامح إستراتيجية التمكين من خلال مدرسة النظم، النظرية الظرفية، حركة الجودة و التميز، نظرية Z، المنظمة المتعلمة.

(1) نظرية النظم: مدرسة النظم قائمة على مفهوم النظام الذي يعني الكيان المنظم و المركب الذي يجمع بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدا و منه فإن هذه المدرسة تنظر إلى المنظمة بإعتبارها نظام إجتماعي مفتوح يتكون من عدة أنظمة فرعية، و هذه أيضا تتكون من نظم فرعية أصغر ترتبط ببعضها البعض¹.

وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية و الأهداف المشتركة، فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الإهتمام نحو الأهداف العامة للمنظمة من خلال رؤية المنظمة ككل متكاملة من خلال وظائف مترابطة و متعاونة و منسجمة ببعضها البعض، مما كرس مبادئ التعاون و التنسيق و العمل المشترك من خلال الفريق المتعاون و العامل المؤهل و القادر على المساهمة الفاعلة.²

(2) النظرية الظرفية: تتسم النظرية الظرفية و خاصة بالصياغة التي قدمها (لورنس و لورنش) "بتجاوز الحالة المثالية التي تركز على ((ما ينبغي أن يكون)) إلى الحالة الواقعية التي تبحث في ((ما هو كائن فعلا)) و بأن لكل حالة ظروفها و متغيراتها"³. فهذه النظرية قائمة على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية التي يمكن أن تواجه المنظمة و على عدم إمكانية تعميم أي مبدأ أو نظرية في مختلف الظروف و إختيارهم يعتمد على ما يناسب المنظمة. و تعتبر النظرية الظرفية " مجال مناسب و رحب للتفكير الخلاق و عدم التسرع، و خاصة عندما تغفل المنظمة مبدأ المشاركة و التمكين و فرصة المشاركة في دراسة الأفكار و التأكد منها قبل تطبيقها."⁴

(3) حركة الجودة و التميز:

¹ خليدة بلكبير، تحليل مواقف و اتجاهات مسيري المنظمات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، 2013، ص 56.

² محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

³ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2007، الطبعة الثالثة، ص 96.

⁴ محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

بدأت تزداد أهمية حركة الجودة و التميز بعد ثمانينات القرن العشرين و ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وما إن فكرت المنظمة في تطبيق الجودة الشاملة نجد التمكين يحتل أهمية كبيرة، فهو يساعد على الخلق والإبداع و الابتكار لدى الأفراد و أيضا على إختصار الأوقات مثل مدة الإنتاج و مدة إتخاذ القرارات، لذا هناك من يرى أن تمكين العاملين في المنظمات التي تركز على العميل يعتبر أمر لا بد منه للأفراد المتعاملين مباشرة مع الزبائن ذلك لتمكنهم من إتخاذ كل القرارات اللازمة في التعامل مع الزبائن (خصوصا بالنسبة للبنوك).¹

(4) نظرية Z:

نظرية Z نظرية بيانية أمريكية قدمها (Tanner Richard William Outchi) وترتكز على توظيف الأفراد العاملين لديها مدى الحياة لزيادة الثقة و الولاء للأفراد العاملين إتجاه منظماتهم، و رفع روح المبادرة و الإبداع الخلاق، و تحفيزهم لإتقانهم للوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى، كما تركز على إتخاذ القرارات جماعيا و الإهتمام بالعمل الجماعي " إذ يتم إنجاز جميع الأعمال كفريق واحد وبجهود مشتركة أو جماعية "².

(5) المنظمة المتعلمة:

المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تتعلم من تجاربها و خبراتها فتتغير و تتقدم و تتطور بشكل مستمر و دائم، عززت موضوع التمكين حيث وفرت " جميع المستلزمات و الممكنات اللازمة للحصول على المعرفة و التعلم أي تقديم جميع التسهيلات اللازمة للتعلم و الحصول على المعرفة"³ من أجل التجديد و التطوير المستمر. من خلال تقديمنا لأهم مراحل تطور مفهوم التمكين عبر الفكر الإداري الحديث نجد أنه أصبح يتجه إلى مرحلة جديدة في إدارة الموارد البشرية و بالتالي نحو إستراتيجية تمكين العاملين.

المطلب الثاني: مفهوم إستراتيجية التمكين.

بعد التطرق في المطلب الأول لمراحل التطور التاريخي لإستراتيجية التمكين سنتطرق في هذا المطلب لمفهوم هذه الإستراتيجية و أهم خصائصها.

¹ فداء حامد ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ، دار البادية ، الأردن ، 2015، الطبعة الاولى ، ص 104

² خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 110.

³ عبد الرحمان الجماموس ، إدارة المعرفة في منظمات الاعمال ، دار وائل ، سوريا ، 2013 ، الطبعة الأولى ، ص 185.

أولاً- تعريف إستراتيجية التمكين:

تعتبر إستراتيجية التمكين من المصطلحات الحديثة التي إزدادت أهميتها بشكل ملحوظ مع نهاية التسعينات و تم تبني هذه الإستراتيجية نظرا لرغبة المنظمة في التوجه إلى زبائنها و إعادة بعث نشاطها من جديد من خلال تركيز المدير على العاملين لديه أولا ثم التركيز على المنظمات المنافسة. و لغرض تحديد مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين نقوم بتقديم بعض المفاهيم الخاصة بهذه الإستراتيجية:

- أشار (Nixon) إلى التمكين بوصفه إستراتيجية إدارية لحث الأفراد العاملين و تشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير مهاراتهم الخاصة و خبراتهم على نحو أفضل و ذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة و الحرية و التصرف لأداء أعمالهم إلى جانب الموارد و الإمتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة و غاياتها.¹
- كما تعرف إستراتيجية التمكين على أنها تفويض السلطة و القوة للمرؤوسين في المنظمة و مواجهة التحديات البيئية.²
- كما عرفت على أنها " عملية تطورت إستجابة للإلتجاهات الحديثة في الإدارة نحو منح العاملين درجات أكبر من حيث المشاركة و تحمل المسؤولية من أجل التحسين المستمر للأداء التنظيمي".³
- تعريف آخر: التمكين يعني القدرة على إنجاز الأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين في إنجاز أدائهم و بهذا المفهوم يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل.⁴
- و يذهب البعض إلى أن إستراتيجية التمكين تعني: تشجيع الأفراد و السماح لهم أن يأخذوا المسؤولية الشخصية لتحسين طريقة أداء وظائفهم ليساهموا في إنجاز أهداف المنظمة و هذا يحتاج إلى خلق ثقافة تشجيع العاملين في كافة المستويات لكي يشعروا أنهم يصنعون الفرق و يساعدهم ذلك بأن يحصلوا على الثقة و المهارات.⁵

¹ عالية جواد محمد علي و سيف الدين عماد أحمد ، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس و الثلاثون ، 2013، بدون بلد النشر، ص 166.

² توفيق كرمه ، مرجع سبق ذكره، ص 63.

³ سيد محمد جاب الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الاعمال العصرية، جامعة قناة السويس، مصر، 2008، بدون رقم الطبعة، ص 57.

⁴ خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة ، دار الصفاء ، عمان ، 2010، الطبعة الأولى، ص 177.

⁵ مطر بن عبد المحسن الجميلي ، الأنماط القيادية و علاقتها بالتمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية، 2008 ، ص 34.

• و قد بين (Cook) أن إستراتيجية التمكين تتحدد في:¹

1. تحديد الرؤية، 2. تحديد القيم، 3. إعتداد العمل الفرقي، 4. إعتداد الإدارة لدور المسهل لضمان التنسيق و التكامل و الدعم التجريبي و تحسين العمليات.

• وبناء على التعريفات سابقة الذكر يمكن القول أن إستراتيجية التمكين هي: العملية التي يتم من خلالها منح المسؤولية للأفراد العاملين في المنظمة وإعطائهم الصلاحية و حرية أكبر في المشاركة في إتخاذ القرارات و حل المشكلات و ذلك بتزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب و التعلم لتشجيعهم على إستخدام خبراتهم لتحسين أداء المنظمة.

ثانيا- خصائص إستراتيجية التمكين:

يمكننا مما سبق إستنتاج الخصائص الأساسية لإستراتيجية التمكين وهي:²

01- تحقق إستراتيجية التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد و فرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.

02- تركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل و الأزمات.

03- تستهدف إستراتيجية التمكين إستغلال الكفاءة التي تكمن داخل الافراد إستغلالا كاملا.

04- تجعل الأفراد أقل إعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم و يعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل.

05- تجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم و قراراتهم.

المطلب الثالث: فعالية إستراتيجية التمكين و أهميتها.

أولا- فعالية إستراتيجية التمكين:

إتفق أغلب الكتاب و علماء الإدارة على العناصر الأساسية في تعريف إستراتيجية التمكين و فعاليتها إلا أن هناك جدل حول هذا الموضوع، و هذه أهم الآراء التي تناولها بعض العلماء:

¹ عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد احمد، مرجع سبق ذكره، ص 166.

² خليدة بلخير، مرجع سبق ذكره، ص 50.

حيث يصر المؤلف (Stephen Covey) في كتابه العادات السبع لأكثر الناس فاعلية "على أن الشعور بالمسؤولية هو الخطوة الأولى و العادة الأساسية التي تقود إلى النجاح و إلى الفاعلية الفردية والجماعية".¹

إن المنظمات الناجحة هي التي تتبنى إستراتيجية التمكين لخلق بيئة عمل مشجعة للتفكير الإستراتيجي على مستوى الأفراد و المسؤولين .

أبدى (Eccles) تحفظاً إيجابياً تجاه تطبيق إستراتيجية التمكين في المنظمات حيث أكد "أن التمكين يتطلب جهوداً جبارة من حيث إعادة هيكلة المنظمة و عملياتها و أنظمتها و مناخها التنظيمي لبناء جو من التمكين إن أردنا تحقيق نتائج ملموسة من ناحية الأرباح و الإيرادات و غيرها من النتائج".²

كما أكد (Forrester) أن التركيز على القوة فقط دون إعادة توزيع المعلومات و نشرها بالشكل المناسب يؤدي إلى فشل برامج التمكين حيث تكون النتيجة بالأخير هي منح العامل السلطة لكن دون توفر المهارة الكافية قد يتصرف العامل دون مسؤولية و عقلانية و فاعلية.

و في هذا الإتجاه قدم (Bowen and Lawler) معادلة التمكين التي هي بمثابة عوامل أساسية لنجاح إستراتيجية التمكين في المنظمة و هذه المعادلة هي:

"التمكين = القوة * المعلومات * المعرفة * المكافآت.

أي لا بد من أن تكون العناصر الأربعة متوفرة و ليس فقط أحدهما فغياب أحدهما يجعل الناتج صفراً، فتوفير عنصر السلطة و القوة لا يكفي في ظل غياب المعلومات أو المعرفة أو المهارة أو غياب الحافز و هكذا باقي العناصر، فنجاح التمكين لا يتم إلا بتوفير أسس الثقة و المعرفة و نشر القوة و المشاركة في الرؤية و المعلومة فقط بل لا بد من التغيير في نيات العاملين و الإدارة و معتقداتهم و سلوكياتهم".³

كما يصف (Grazier) دور إدارة المنظمة في التمكين هو بروز السلوكيات التالية:⁴

¹ محمد حسين الوادي ، مرجع سبق ذكره ، ص 49.

² نفس المرجع ، ص 50.

³ أيمن حسن ديوب ، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات دراسة ميدانية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 30 ، العدد الأول ، 2014 ، بدون بلد النشر ، ص 206.

⁴ خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة - دار الصفاء وعمان ، 2010 ، الطبعة الأولى ، ص 128.



- إظهار السلوك الداعم للعاملين.
 - أن تمثل الإدارة المثل الأعلى.
 - أن تكون بمثابة المدرب.
 - أن تقوم بدور المسير (مزيل العوائق).
 - أن تتصرف بشكل سريع فيما يتعلق بالتوصيات و الإقتراحات.
 - أن تعترف و تثق بإنجازات الموظفين.
- لكي يتمكن العاملون من ممارسة وظائفهم بكفاءة و فعالية.

و من خلال هذه الآراء المتباينة حول إستراتيجية التمكين والتي تشترك كلها في فعالية تبني هذه الإستراتيجية في المنظمة نستنتج أن التمكين لا ينشأ من فراغ أو في فراغ، فهو يحتاج لركائز يقوم عليها و هذه الركائز تحتاج إلى تأصيل داخل المنظمة و تشترط في تنفيذ عملياته¹:

- تقديم توجيهات واضحة حول كل ما يتعلق برؤية و غاية المنظمة، الإستراتيجية المتبعة، طرق و كفاءات إرضاء الزبون.
 - تحديد و التعريف بجميع الزبائن الداخليين و الخارجيين.
 - توضيح مجالات حرية التصرف و إتخاذ القرارات، و كذا الحدود الواجب إحترامها.
 - وضع نظام للمساعدة في إتخاذ القرارات.
 - تدريب و تأهيل العاملين.
 - تحديد مؤشرات و معايير قياس درجة رضا الزبائن.
- وذلك لإنجاح إستراتيجية تمكين العاملين في المنظمة.

ثانياً-أهمية إستراتيجية التمكين:

تحقق إستراتيجية التمكين مزايا عديدة لكل من العاملين و المنظمة معاً، و تعود بآثار إيجابية على العملاء و الموردين و غيرهم.

ويمكن إجمال هذه المزايا في:²

¹ فداء حامد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 105، 106.

² سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 60 ، 61 .

- إتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات و بيانات فعلية في بيئة العمل المباشرة أو موضع إتخاذ القرار.
 - سرعة إتخاذ القرارات، و الإدارة الجيدة لوقت إدارة العليا، فكثير من القرارات و المشكلات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين.
 - الإستفادة من خبرات و مهارات العاملين في التفكير و الإبداع و قبول التحدي نحو إتخاذ القرارات و حل المشكلات على مستواهم التنفيذي، و بما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية.
 - إسعاد العاملين و زيادة درجات الرضا و الفخر و الإعزاز لديهم بوظائفهم و مهامهم وتكليفاتهم الجديدة و أيضا لأنهم يشعرون أنهم يؤدون أعمالا ذات مغزى و معنى.
 - يساهم التمكين في بناء الإحساس بالإنتماء و الإلتزام إتجاه المنظمة، فالقبول و الملكية هي إحتياجات إنسانية أساسية يتم إشباعها عن طريق التمكين.
 - يؤدي التمكين إلى بناء و تأهيل المساعدين لتولي المناصب و المواقع القيادية في المنظمة مستقبلا.
- كما تتجلى أيضا أهمية التمكين في كونه إستراتيجية تساهم في فعالية الأداء و فعالية إستغلال الموارد البشرية فيما يلي:¹
- أشار (Kham et Qureshi) أن تمكين العاملين يمثل إستراتيجية جوهرية تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة لتطبيق مبدئها الأساسي وهو رضا الزبائن الداخليين و الخارجيين.
 - يرى (Megbeke) أن التبنى الناجح للتمكين كإستراتيجية إدارية يعد العنصر الأساسي في زيادة الفاعلية التنظيمية و التنافسية في بيئة الأعمال.

¹ سعود امال ، التمكين الإداري و علاقته بأهداف المنظمة ، دراسة حالة منظمة الكابل بسكرة ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2014، 2015 ص 50.

المطلب الرابع: أهداف إستراتيجية التمكين.

إن الهدف من إعطاء المسؤولية و منح السلطة اللازمة للعامل هو الإستفادة من آثاره الإيجابية على الأداء الوظيفي ، و تتمثل هذه الأهداف في: ¹

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء و جعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
- زيادة فرصة الإبداع و الابتكار.
- دعم التطور المتواصل للعمليات و المنتجات و الخدمات.
- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب الموظف من الزبون يساعد على إتخاذ القرارات بسرعة.
- تقليل الغياب عن العمل و دوران العمل.
- زيادة الإنتاجية بزيادة إفتخار العامل بنفسه و إحترام الذات.
- إستعمال ضغط الزملاء و أساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين و الإنتاجية.
- تقليل العبئ على الإدارة العليا و تفرغهم للتخطيط الإستراتيجي و تطوير خطط العمل.
- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع و زيادة الإنتاجية و تلبية متطلبات الزبون.
- القدرة على المنافسة.

في حين أشار (**Lloyd**) أن التمكين يقود الى تحقيق الأهداف التالية:²

- جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى إتجاه وظائفهم و منظماتهم و من ثم جعل أدائهم أفضل.
- يعد التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية و الفاعلية المتزايدة.
- يمكن إستخدام التمكين كأداة مهمة في تطوير الإستراتيجية التي لا يمنع إستخدامها لتعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة و المتعاملين معها من أصحاب المصلحة و المهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجهات المجتمع و أهدافه.

¹ سناء عبد الكريم خناق ، مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية ، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، يومي 09/08 مارس 2005 ، ص 42 .

² اماني حسام قديد ، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية و علاقتها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة ، رسالة الماجستير في إدارة الاعمال ، كلية التجارة ، جامعة الاسلامية غزة ، فلسطين ، 2014 ، ص 40 .

و بهذا نجد أن إستراتيجية التمكين تهدف إلى تحرير الإدارة العليا من الإنشغال في الجانب المعلوماتي و الإهتمام بالجانب الإستراتيجي لتعزيز رؤية المنظمة و رصد التهديدات.

و لتستطيع المنظمات تحقيق أهداف هذه الاستراتيجية أشار (Condron) إلى بعض الخصائص التي تدعم و تعزز التمكين الإداري للعاملين و هي:¹

- وجود فرق العمل الموجهة ذاتيا.
- مشاركة المسؤولين لكافة العاملين بالمعلومات المتعلقة بالأهداف.
- التركيز على التدريب و التعليم.
- العمل على تطوير مهارات العمل باستمرار.
- إيجاد معايير لضمان تفعيل و تنفيذ آراء و أفكار أعضاء الفريق و الإستفادة منها.
- معاملة أعضاء الفريق بالأسلوب الإيجابي.
- العمل على تمكين العاملين تدريجيا كأعضاء في فريق واحد، و أن يكونوا مستعدين طواعية و ليسوا مدفوعين إلى ذلك.

¹ بوجمان عادل و موسى عبد الناصر ، التمكين الإداري و أثره على أداء المنظمة ، أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد 17، جوان 2005، بسكرة الجزائر، ص 306.

المبحث الثاني :آليات إستراتيجية التمكين.

إن تطبيق إستراتيجية التمكين في المنظمات يؤدي إلى تطوير مستوى أداء العاملين و رفع مستوى رضاهم و ذلك ناتج عن منحهم قدر من السلطة و الثقة و إشراكهم في إتخاذ القرارات و كذا وضعهم في مركز تحمل مسؤولية قراراتهم، لذلك يعد التمكين من أهم مقومات نجاح المنظمات وتميزها.

المطلب الأول : مبادئ إستراتيجية التمكين.

لخص (tomas stirr) سبعة (7) مبادئ للتمكين مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) و تتمثل في : التعليم (Education)، الدافعية أو التحفيز (Motivation)، وضوح الهدف (Purpose)، الرغبة في التغيير (wilingness to change)، الملكية (Ownership)، نكران الذات (ego elimination)، الإحترام (respect) .

أولا - التعليم:

كم منا سيضع سائق غير مدرب في 16 من عمره خلف عجلة قيادة سباق محترف و يتوقع أن يفوز في هذا السباق؟

لذا من غير الممكن أن نتخذ هذا السيناريو المماثل لدى إتخاذ قرار تنفيذ برنامج التمكين فعلى كل عضو في المنظمة أن يتعلم بشكل صحيح للإرتقاء بالنجاح في الإدارة ، هذا التعليم يأخذ عدة أشكال منها: مهارات صنع القرار ، التحليل و حل النزاعات، التدريب و مهارات التسيير و الإتصالات الشخصية، فيظهر الدعم التدريبي غير الكافي إما في عدم فهم الإدارة أو عدم الإلتزام و بالتالي تتجلى النتائج الضعيفة في عملية صنع القرار و كذا زيادة في الصراع بين العاملين و فوضى تنظيمية و خيبة أمل العاملين.¹

ثانيا - الدافعية أو التحفيز

¹Thomas stirr, Fundamentals of empowerment ,copyright thomasstirr.canada,2003 ,p 2

على المنظمة أن تسعى لتحفيز العاملين لقبول فكرة التمكين و كذا إنتهاج سياسة الباب المفتوح من قبل الإدارة لغرض كسر الحواجز التقليدية ، إذ أن دعم و تشجيع العاملين في إبداء آرائهم و مقترحاتهم يعتبر المركز الثاني من حيث الأهمية في تجسيد مفهوم التمكين و دوره في تحقيق الأهداف المرجو بلوغها.¹

ثالثا - وضوح الهدف:

إن أساس عملية التمكين هي الإستخدام المخطط و الموجه إلى الإمكانيات الإبداعية للعاملين و لن يتحقق هذا ما لم يتوفر لكل عامل الفهم الواضح و التصور التام لفلسفة و مهمة و أهداف المنظمة.²

رابعا - الملكية:

أكد (stirr) أن معادلة الملكية في التمكين تتكون من ثلاثة أحرف أطلق عليها (A3) هذه تشير إلى عناصر المعادلة المؤلفة للملكية وفقا لفكر التمكين هي:

السلطة + المسائلة = الأداء.

Authority + Accountability = Achievement.

إن الإدارة حينما تمكن العاملين لا بد و أن يتم إخضاع أدائهم و قراراتهم المتخذة للمسائلة من قبل الإدارة، إذ أن السلطة التي تمنح لهؤلاء العاملين وفقا لمفهوم التمكين لا بد و أن تكون وفق قواعد منضبطة في المسائلة و المتابعة من قبل القيادة الإدارية بغية تحقيق الأداء الأمثل للأهداف.³

خامسا - الرغبة في التغيير:

إن إعتقاد التمكين من شأنه أن يقود المنظمة إلى السبل الكفيلة في التطوير و التحسين المستمر وهذا لا يأتي إلا من خلال تحفيز العاملين لقبول التغيير و إنتهاج وسائل معاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة و سبل الأداء الكفاء و غيرها من الأساليب ذات الأهمية الرئيسية في توجه العاملين نحو قبول التغيير كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التحسين المستمر في الأداء.⁴

¹ خضير كاظم محمود ، روان منير الشيخ ، مرجع سبق ذكره، ص 118.

²Thomas stirr.op.cit,p2

³ خضير كاظم محمود ، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 118.

⁴ نفس المرجع، ص 119.

سادسا - نكران الذات:

الكثير من الأحيان قبل أن تنطلق برامج التمكين تحظى بالفشل ، ذلك بسبب أن الكثير من المديرين يتمتعون بالسيطرة التقليدية في حين أن تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية من شأنه أن يخلق لدى العاملين روح الولاء و الإلتزام و بهذا يكون طريق لتحسين التنافسية و الربحية للمنظمة.¹

سابعا - الإحترام:

إن تعزيز وسائل و سبل الإحترام و بناء الثقة بين الإدارة و العاملين و الإحترام المتبادل بين العاملين يؤدي بلا شك إلى تحقيق المنظمة لنجاحها في تمكين العاملين و إعتماده وسيلة أساسية للمشاركة و المسائلة والإنجاز الفعال.

فالتمكن من خلال هذا المبدأ هو وسيلة أساسية في تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة و فاعلية و تميز في الأداء.²

المطلب الثاني: أساليب إستراتيجية التمكين.

إن نجاح ثقافة التمكين في المنظمة يعتمد على مشاركة كل من الإدارة و العاملين لتحقيقه و بهذا سنتطرق إلى أساليب التمكين المتمثلة في: أسلوب تمكين من خلال القيادة، و أسلوب تمكين الفرد، أسلوب تمكين الفريق، الأسلوب الهيكلي و أسلوب متعدد الأبعاد.

أولا - أسلوب التمكين من خلال القيادة:

إن تمكين المرؤوسين و دور المدير في تمكين العاملين و زيادة مهاراتهم و معارفهم من أساسيات أساليب التمكين من خلال القيادة الحديثة عكس ما كان عليه بالمنظمات التقليدية. ففي ظل المنظمة التمكينية يمنح الرؤساء أعضاء الفريق مزيدا من التفويض و مجالا أوسع في التنظيم و التخطيط كذلك فإنهم يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء و هذا لا يعني أن يتمتع الرؤساء

¹ Thomas stirr.op.cit, p 3

² خضير كاظم محمود ، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره ، ص 119.

عن تقديم التوجيه و الإرشاد و الدعم للمرؤوسين ، أي أنهم يجب أن يساعدوهم على تطوير مهاراتهم و إلتزامهم لكي يؤدوا دورهم بفعالية في منظمة تمكينية.¹

ثانيا - أسلوب تمكين الفرد:

ينظر للتمكين هنا على أنه تجربة فردية في التحكم و السيطرة و تحمل المسؤولية.² إن عملية التمكين لا تتحقق بمجرد تحويل العامل لصلاحيه إتخاذ القرار بل لا بد من تحمله المسؤولية و يتطلب ذلك تحقيق جوانب نفسية في الفرد تتعلق بالمشاعر و الإدراك يطلق عليه تمكين الذات و لا تتحقق هذه الأخيرة ما لم يشعر العامل أن التمكين عملية ذات قيمة له كشعوره بالولاء نتيجة إمتلاكه للسيطرة على الأحداث بوظيفته.³

ثالثا - أسلوب تمكين الفريق:

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين الفريق ففكرة التمكين الجماعي بدأت مع مبادرات دوائر الجودة ، كما أن القيمة المضافة في العمل تتحقق من خلال تعاون أعضاء الفريق و ذلك عندما تتحقق شروط المهارة و المعرفة لكل عضو من الفريق ، فكل منهم يقدم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا للقرار الجماعي بدلا من الإعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ.⁴

رابعا - الأسلوب الهيكلي:

ينصب تمكين العاملين هنا على إجراء تغييرات في الهيكل و العمليات الخاصة بالمنظمة بحيث يصبح قليل المستويات الإدارية و ذلك ليسهل عملية انسياب و تدفق المعلومات في الإتجاهين.⁵

¹ فوزية برسولي ، نعورة بوبكر، القيادة التمكينية و دورها في تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين، العدد 5 ، المجلد 8 ، الجزائر ، 2019، ص 437

² محمود حسين الوادي ، مرجع سبق ذكره ، ص 47.

³ عيسات فطيمة الزهرة ، جميل احمد ، العدالة التنظيمية و اثرها على التمكين الاداري في المنظمات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعلوملة و السياسات الاقتصادية ، الجزائر ، 2016، ص309.

⁴ محمود حسين الوادي ، مرجع سبق ذكره ، ص 47.

*دوائر الجودة: عبارة عن مجموعة من الموظفين يلتقون بشكل دوري و منتظم و بشكل طوعي خارج اوقات الدوام الرسمي بهدف تحديد التحسينات المطلوبة للعمليات و رفع التوصيات للإدارة العليا .

⁵ عيسات فطيمة الزهرة ، جميل احمد ، مرجع سبق ذكره، ص 30.

خامسا - أسلوب متعدد الأبعاد:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة و يرفض الإعتماد على بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين الإداري ، و لكي تكون عملية التمكين فاعلة و ناجحة لا بد أن تقوم على جوانب و أسس متعددة تتمثل في: التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم، الهيكل المناسبة، و التفاعل بينها جميعا. التمكين الإداري ليس شعور شخصي كأن يقول أحدنا " أنا اليوم أشعر بالتمكين " هذا مستحيل دون مقومات هيكلية و عوامل تنظيمية ملائمة.¹

المطلب الثالث: أبعاد إستراتيجية التمكين.

حدد (Lashley and Mc goldrick) خمس أبعاد للتمكين متمثلة في: المهمة و تحديد المهمة، القوة، الإلتزام و الثقافة.

أولا - المهمة (Task):

و هي السلطة التقديرية المسموح بها للمكلفين بأداء المهمة التي تم توظيفهم من أجلها و لأي مدى يسمح لهؤلاء العمال الممكنين من تفسير الجوانب الملموسة و غير الملموسة في جوانب خدمات المنظمة و ذلك كإرضاء العملاء.²

ثانيا - تحديد المهمة (Task Allocation):

مقدار المسؤولية الذاتية التي يتمتع بها العامل أو مجموعة من العمال في تنفيذ مهامهم، و إلى أي مدى يتم توجيههم أو حاجتهم لطلب الإذن لإنجاز مهامهم؟ و لأي مدى هناك تضارب بين الإستقلالية والأهداف الموضوعية من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟³

¹ نبيل سعد خليل ، ادارة المنظمات التربوية في بداية الالفية الثالثة ، دار الفجر، القاهرة مصر ، 2014، ص 287.

²Conardlashley, employee empowerment in the service sector, pp 11-12 ، Https: // www.researchgate.net/publication/240257203_The_Limits_of_Empowerment_A_critical_Assessment_of_Human_resource_strategy_for_Hospitality_operations

³ Conrad lashley, op. cit, p 12

ثالثا - القوة (power):

إن أول خطوات التبصر و التعمق بمفهوم التمكين يتركز على دراسة مفهوم القوة و كيفية تأثيرها على عملية التمكين سواء من ناحية وجهة نظر القادة أو العاملين على حد سواء و يأخذ بعد القوة بعين الإعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها العاملين نتيجة تمكينهم و ما المهام التي يقوم بها العاملين الممكنين ؟ إلى أي مدى السلطة التي يمتلكها العامل محددة في المهام ؟ ما مدى رغبة العاملين في زيادة سلطتهم و مسؤوليتهم بغض النظر عن مدى مساهمة المنظمة في ذلك؟¹

رابعا - الإلتزام (commitement):

يأخذ هذا البعد بعين الإعتبار إكتشاف الإفتراضات عن مصادر إلتزام العاملين ، و يتصل هذا البعد بالمواضيع المتعلقة بزيادة تحفيز العاملين من خلال توفير إحتياجات العامل للقوة و الإحتياجات الإجتماعية و زيادة الثقة بالنفس.²

خامسا - الثقافة (Culture):

يفحص البعد الثقافي مدى تعزيز ثقافة المنظمة لشعور التمكين و إلى أي مدى يمكن تصنيفها على أنها موجهة للإنتتاح و التعلم و خلق مناخ من الثقة، فالثقافة التنظيمية ذات السيطرة و التحكم لا توفر مناخ ملائم لنجاح التمكين بل تشكل عائق أمامه.³ يوضح الجدول أدناه أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين لعملية التمكين.

جدول رقم (1-1): أبعاد التمكين:

التسلسل	الباحث	السنة	أبعاد التمكين
1	Downen	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة
2	Eccles	1993	القوة، الموارد، الحرية

¹ حوراء ثامر مهدي الخفاجي ، دور التمكين الشعوري في تقليل حدة الصراع التنظيمي ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، العدد الاول ، مجلد 17 ، 2019 ، ص 338.

² نفس المرجع ، ص 339.

³ Conrad lashley ، op.cit.p 13

المهمة، تحديد المهمة، القوة، الإلتزام، الثقافة	1994	Mc ,Lashley goldrick	3
الحرية، المسؤولية عن النتائج	1995	Horine	4
فريق العمل ،التفويض	1996	Gregorey	5
دعم المنظمة ، حرية التصرف	1998	Argyris	6
تأهيل العاملين ، الرقابة	1999	Griffin	7
الحرية، القوة ، المشاركة بالمعلومات	2001	Daft	8
المشاركة بالمعلومات، القوة، فرق العمل	2001	Blanchard et al	9
التحفيز، الهيكل التنظيمي، فرق العمل، الرقابة	2011	Carstn et Al	10

المصدر :حوراء ثامر المهدي ، مرجع سبق ذكره، ص 338.

المطلب الرابع: مقومات إستراتيجية التمكين.

إقترح (Bowen,Lower) أربع مقومات تعتبر الركائز الأساسية للتمكين متمثلة في: (العلم، المعرفة، المهارة) ، الإتصال و تدفق المعلومات ، الثقة بين القائد و مرؤوسيه، الحوافز المادية و المعنوية.

أولا - العلم، المعرفة، المهارة:

كلما زادت خبرة و مهارة الفرد و مكتسباته المعرفية زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة و إستقلالية أكبر، و بالتالي يمكن الفرد و يمنح حرية في التصرف و المشاركة، كما أن هناك موظف مستخدم للمعرفة و

موظف مبدع للمعرفة و هذا الأخير يخلق أفكار و أساليب إبداعية جديدة و يعمل على توظيفها في المنظمة.¹

ثانيا - الإتصال و تدفق المعلومات:

إن عملية الإتصال الفعالة بين المستويات الإدارية المختلفة و تزويد العاملين بأحدث المعلومات الصحيحة و الشفافة يعتبر من الأسباب الإبتدائية للثقة التنظيمية و الشعور بالإنتماء مما يدفعهم لأن يصبحوا أكثر رغبة و إلتزاما في تحقيق الأهداف المنظمة بفعالية،² إذن المعلومة ركيزة أساسية يعتمد عليها الموظف في إتخاذ القرار، كما يعزز الإتصال مبدأ الإبداع و الإبتكار في المنظمات الناجحة.³

ثالثا - الثقة بين القائد ومرؤوسيه:

تعتبر الثقة مقوما جوهريا من مقومات التمكين و مؤشر هام على رضا العاملين عن منظماتهم ، فنجاح القائد يعتمد على ثقة مرؤوسيه فيه و ذلك من خلال الإهتمام المستمر بهم و حل مشاكلهم و التواصل الفعال بينهم و العلاقة القائمة على النفع المتبادل بينهم و كذا كون القائد سندا للعاملين سواء في النجاح أو الفشل.⁴

رابعا - الحوافز المادية و المعنوية:

تشير الكثير من الدراسات إلى أن التمكين يعد مسؤولية تبادلية فكما فيه مشاركة في المنافع فهناك أيضا مشاركة في المخاطر و محاسبة على النتائج و تحمل المسؤولية و هذا ما يتطلب نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية و من الحوافز المالية الأجر المرتبط بالإنتاج أو الأجر الثابت الأعلى عن المعدلات السائدة في السوق و هذا ما يؤدي إلى منافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية و الكفاءة و الإبداع و تحقيق نتائج أداء متفوقة.⁵

¹ سعود أمال ، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² اثير عبد الامير ، تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم، مجلة المثنى للعلوم الادارية و الاقتصادية، العدد 3، مجلد 2، 2012، ص 37.

³ سعود امال ، مرجع سبق ذكره ، ص 60.

⁴ مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

⁵ سعود امال ، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

المبحث الثالث: تطبيق إستراتيجية التمكين.

تطبق المنظمات إستراتيجية تمكين العاملين تدريجيا و على مراحل كما توفر له متطلباته حتى تكون نتائجه إيجابية، كما هناك أيضا عوائق تقف أمام تطبيقه، و هذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: أسباب و متطلبات إستراتيجية التمكين.

أولا - أسباب تطبيق إستراتيجية التمكين:

يمكننا إجمال الأسباب التي تدفع المنظمة الى تبني إستراتيجية التمكين في الآتي: ¹

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة لمتغيرات العصر.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية.
- الحاجة إلى إستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة البشرية.
- أهمية سرعة إتخاذ القرارات.
- مساعدة الموظفين لتطوير إحساسهم بملكية وظائفهم و بملكيتهم نحو المنظمة بكلمات أخرى فإن التمكين يقود نحو زيادة ثقة الموظف بنفسه و رغبته في إتخاذ القرارات و تحمل المخاطر و ذلك في سبيل إدخال التحسينات، و التحدث عن عدم موافقتهم عند إتخاذ أي إجراءات لا تعجبهم من قبل الإدارة. ²

ثانيا- متطلبات تطبيق إستراتيجية التمكين:

إن تطبيق إستراتيجية التمكين على العاملين يتطلب إيجاد بيئة عمل صالحة للتطبيق، و حتى تكون البيئة صالحة تكون متوفرة على العناصر التالية: ³

1. **وضوح الغرض:** تكون رسالة و سياسة و أهداف المنظمة واضحة و معروفة لجميع العاملين ، و تكون المهام و المسؤوليات و الحقوق و الواجبات واضحة لهم.

¹ فلاح بن خلف العجزي ، التمكين الإداري و علاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء اقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد 6 العدد التاسع ، أيلول 2017 ، بدون بلد النشر ، ص 155.

² خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، مرجع سبق ذكره ، ص 122.

³ سناء عبد الكريم الخناق ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 42 43 ، بالتصريح . 22

2. **المعنويات:** شعور العامل بالإحترام الشخصي من المسؤول و تقدير إحتياجاتهم و إضفاء الروح الإيجابية للعاملين.
 3. **الحيادية:** بحيث يكون التعامل بين العاملين بكل موضوعية و حيادية.
 4. **الإعتراف و التقدير:** الإعتراف بالأعمال الجيدة التي قام بها العاملين و تقديرهم أمام زملائهم و إدارة المنظمة.
 5. **العمل الجماعي:** حيث تقوم المنظمة ببث روح العمل الجماعي، حيث يشارك العاملون في حل المشاكل و مساعدة بعضهم البعض.
 6. **المشاركة:** حيث يشارك العاملون في صياغة القرارات.
 7. **الاتصالات الفعالة:** تأسيس و صيانة نظام للاتصالات الفعالة.
 8. **البيئة الصحية:** لإدارة ضغوط العمل و إدارة التغيير بكل سلاسة و هدوء أعصاب.
 9. **نمط الإدارة:** تسعى جاهدة المنظمات التي تسعى للتميز لتغيير سلوكيات مديريها و تجعلهم يتعاونون مع العاملين لحل المشاكل و طرح البدائل و إختيار أفضلها، و غرس روح العمل الجماعي.
 10. **التوازن بين الصلاحيات و المسؤوليات:** لأن النقص في أي صلاحية يؤدي إلى تعطيل و عدم التمكين و الصلاحية المطلقة قد تستخدم لغير ما يراد منها.
- كما أن تطبيق هذه الإستراتيجية على العاملين يستوجب على الإدارة "أن تعترف بقيمة الموظفين و تكافئ ملكية الموظفين للعمليات و الخدمات".¹

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين.

بأن التمكين هو إستراتيجية هامة للمنظمة، لا بد أن تتبناها نظريا و عمليا ، و تطبيقها يكون تدريجيا و على مراحل.

قدم (Ranlaw) نموذجاً يتكون من ستة خطوات و هي كالآتي:²

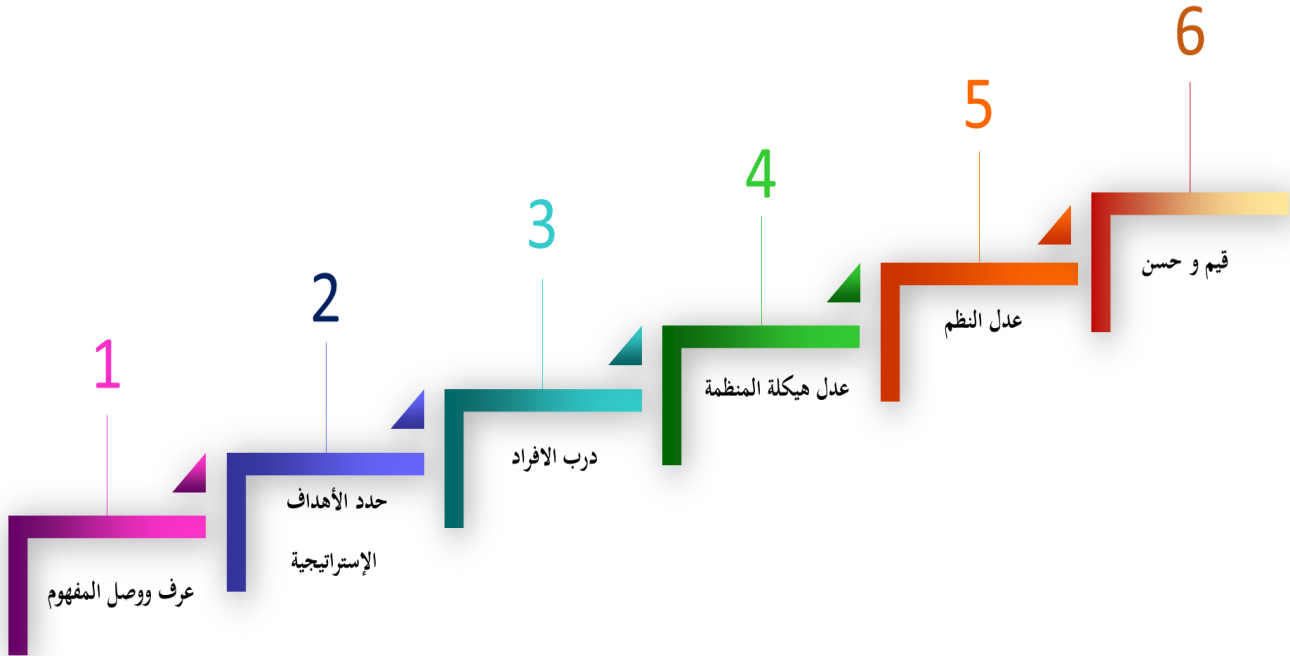
01- الخطوة الأولى: تعريف و توصيل معنى التمكين لكل عضو من أعضاء المنظمة.

¹ خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره ، ص 120.

² صولح سماح ، محاضرات في إستراتيجية الموارد البشرية ، مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر تسيير منظمات ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2015-2016، ص 61.62.

- 02- الخطوة الثانية: تحديد الأهداف و الإستراتيجيات التي تحقق التمكين .
- 03- الخطوة الثالثة: تدريب الافراد العاملين على القيام بأدوارهم الجديدة و بأساليب و طرق تتوافق مع أهداف المنظمة وفي إطار توسيع و تقوية التمكين.
- 04- الخطوة الرابعة: تعديل هياكل المنظمة بحيث تتطلب إدارة أقل و بيروقراطية أقل و يساهم في الإبتكار و الإستقلالية بدرجة و حرية أكبر في أداء العمل.
- 05- الخطوة الخامسة: تعديل أنظمة المنظمة مثل : نظم التخطيط و الرقابة و المكافآت و الترقية والنقل و التدريب و التطوير و نظم التشغيل لدعم عملية تمكين العاملين.
- 06- الخطوة السادسة: تقييم ومتابعة عملية التمكين من خلال قياس التحسن الذي تم و التعرف على آراء العاملين أو أعضاء المنظمة لكي تأخذ بعين الإعتبار تحسين هذه العملية بإستمرار. و يوضح الشكل التالي هذه العملية:

الشكل رقم (1-2): مراحل تطبيق تمكين العاملين في المنظمة.



المصدر : صولح سماح، مرجع سبق ذكره ، ص62.

هذه الخطوات تظهر و كأنها سلم يرتقي إليه العامل و المنظمة معا للوصول إلى أعلى درجات التمكين، فيجب ان تتم بحذر و تدريج حتى نصل الى التمكين المناسب.

كما أشار (Blanchard) و أكد على وجود أربع خطوات لتطبيق إستراتيجية التمكين و تتمثل في:¹

- 1) مرحلة الحماس: في هذه المرحلة يكون العاملين متحمسين لفكرة التمكين ، لكنهم لا يمتلكون المعرفة الكافية ، فيجب على الإدارة توجيههم.
- 2) مرحلة الإمتناع: تقوم الإدارة بتشجيع و تسهيل مهمة العاملين ، لأن التمكين يحتاج إلى مهارات عالية في تحمل المسؤوليات الجديدة.
- 3) مرحلة القبول: بعد إدراك العاملين لمعنى التمكين ، أهميته و فوائده ، و الأدوار و المسؤوليات تقوم الإدارة بتنسيق الجهود بينهم.
- 4) مرحلة الثبات و الإستقرار: في هذه المرحلة تقوم الإدارة بتدريب العاملين على كيفية حل المشكلات و إتخاذ القرارات و مواجهة الصراعات.

المطلب الثالث: نتائج إستراتيجية التمكين.

يعود تطبيق إستراتيجية التمكين في المنظمات بنتائج إيجابية تعود على العاملين و المنظمة و العملاء، و في ما يلي تلخيص لهذه النتائج:

أولاً- نتائج خاصة بالعاملين

و يتم تلخيصها في الجدول التالي:

¹ عالية جواد محمد وعلي سيف الدين عماد احمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 168.

الجدول رقم (1-2): أهم النتائج المرجوة من تطبيق إستراتيجية التمكين.

من (قبل التمكين)	إلى (بعد التمكين)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ الخوف ➤ التعلم مسؤولية ➤ العاملون يقومون بمبادرات ضعيفة ➤ التدريب و التطوير الضئيل ➤ تجنب التغيير ➤ التقييم (التغذية الراجعة) ترى على أنها نقد ➤ التدريب و التطوير مسؤولية فردية ➤ نقص الرؤية ➤ تجنب المشاكل ➤ الإتصال المغلق ➤ الشك 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ التحدي و الإختلاف ➤ التعلم مغامرة ➤ العاملون يحلون المشاكل بأنفسهم ➤ التطوير المستمر ➤ الترحيب بالتغيير ➤ التقييم (التغذية الراجعة) ترى على أنها ضرورة ➤ التدريب و التطوير مسؤولية لكل شخص ➤ الرؤية المشتركة و الرؤية القوية و المركزة ➤ حل المشاكل ➤ الإتصال المفتوح ➤ تبادل المعلومات ➤ تبادل الأفكار ➤ تبادل المهارات ➤ الثقة

المصدر : مطر عبد المحسن الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

مقابل هذه النتائج الإيجابية التي تعود على العامل من تطبيق إستراتيجية التمكين إلا أن هناك أعباء يتحملها ناتجة عن تحمل المزيد من المسؤولية و المساءلة، فتمكين العاملين لا يقتصر في حصولهم على منافع و مكاسب فقط بل توجد جوانب أخرى تتمثل في المشاركة في المخاطرة و هذا ما يجعل العامل يتجنب الأخطاء و النتائج التي لها أثر سلبي على المنظمة.

ثانيا - نتائج خاصة بالمنظمة:

و تتمثل في:¹

1. تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين.
2. تحسين مستوى إنتاجية العامل.
3. التأكد من فاعلية الأداء المنجز و كفاءته في المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
4. مساعدة المنظمة في برامج التطوير و التحسين.
5. تحسين العلاقة بين العاملين و زيادة الولاء للمنظمة.

ثالثا- نتائج خاصة بالعملاء:

إن " سلوك الموظفين الإيجابي يروج لعلاقات إيجابية مع العملاء مما ينعكس أيضا على المخرجات المالية للمنظمة"². فالعملاء الذين يتعاملون مع عاملين ممكنين يتمتعون بمستوى عالي من الرضا، فتطبيق هذه الإستراتيجية يساهم في زيادة قدرة العامل على التعامل بمرونة أكبر و بمستوى عالي من الفهم و التكيف و الإستجابة، و هذا ما يجعله سريع في أدائه و إنجاز مهامه، و هذا ما يحقق الرضا لدى العميل أو الزبون.

المطلب الرابع: عوائق تطبيق إستراتيجية التمكين و أسباب فشلها.

أولا- عوائق تطبيق إستراتيجية التمكين:

إن تطبيق إستراتيجية التمكين ليس إختيارا سهلا بل هو تحدي كبير نجاحها يتطلب تخطي العديد من العوائق و نذكر منها:

1) عوائق بالنسبة للعاملين:

و تتمثل في:³

- أ- مقاومة التغيير من قبل العاملين.
- ب- خوف الموظفين من تحمل المسؤولية و المساءلة و المحاسبة.

¹ خضير كاظم حمود ، منظمة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص181، بالتصرف.

² خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره ، ص114.

³ محمد قريشي و لطفي سبيتي ، التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ، مجلة الاقتصاد و التنمية مخبر التنمية المحلية المستدامة ، جامعة المدية ، العدد

4 ، جوان 2015، بدون بلد النشر ، ص123.

ت-ضعف مهارات العاملين.

ث-غياب الثقة بين الموظفين و الإدارة.

ج- عدم جاهزية العاملين لقبول صلاحيات التمكين.

(2) عوائق بالنسبة لإدارة المنظمة:

يمكن تلخيصها في ما يلي:¹

أ- المديرون يخشون فقد السلطة و أن يبدو المرؤوس أكثر ظهورا و لمعانا .

ب- عدم تمكين القيادات، فإن كان الصف الأول غير ممكن فكيف سيمكن الصف الثاني.

ت- البحث عن المثالية دون البدء بالممكن.

ث- ضعف دعم الإدارة في حالات الإخفاق لبعض القرارات كفيل بإفشال العملية بأكملها و العودة إلى مرحلة ما قبل التمكين.

(3) عوائق بالنسبة للنقابات:

فالنقابات تعد مصدر لمقاومة تطبيق إستراتيجية التمكين " لأن العلاقة التقليدية المتضادة بين عمالة المنظمة و إدارة المنظمة تدعو إلى ذلك إذ غالبا ما تكون النقابات في موضع المتفحص المدقق في كافة الإجراءات التي تتخذها إدارة المنظمات ".²

و نظرا للفوائد التي جنتها النقابات العالمية من تطبيق إستراتيجية التمكين أضحت مقاومتها له أقل.

ثانيا- أسباب فشل إستراتيجية تمكين العاملين:

يرى (Heathfield) أن هناك عدة أسباب وراء فشل إستراتيجية تمكين العاملين و هي كالآتي:³

(1) عدم شعور العاملين بثقة المسيرين بهم و بقدرتهم على إتخاذ القرار السليم.

(2) ضعف التدريب و تزويدهم بالمهارات اللازمة و إعطائهم إستقلالية في إتخاذ القرار.

¹ مطر بن عبد الحسن الجميلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 60.

² خضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره، ص 123.

³ برني لطيفة ، اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمنظمات الجزائرية دراسة حالة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الاستشفائية الخاصة بولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير منظمة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.2014، ص47.

(3) عدم إزالة العقبات التي تواجه العاملين أثناء عملهم (الوقت، الأدوات، التدريب الفعال، الوصول إلى المعلومات، تكوين الفرق، الدعم المال).

بالإضافة إلى عوامل أخرى مسببة للفشل وهي كالاتي¹:

- الفشل في إيجاد الظروف و البيئة المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية.
 - التركيز على التمكين في الأجل القصير فقط.
 - التقليل من قيمة و أهمية فوائد التمكين.
 - إخضاع التمكين للمزاج الفردي أو المبادرات الفردية ، أي لا ينظر له كتوجه تنظيمي من قبل الإدارة العليا في المنظمة.
 - الفشل في تقييم و قياس نتائج التمكين .
 - عدم الإقتناع بمزايا التمكين، و تطبيقه تقليدا أو مجارة للشركات الأخرى.
- يجب تجنب هذه العوامل و الأسباب التي تؤدي لفشل إستراتيجية تمكين العاملين و البعد عنها و تلافي آثارها، للوصول إلى نجاح تطبيق هذه الإستراتيجية.

¹سيد محمد جاب الرب ، مرجع سبق ذكره ،ص71.

خاتمة:

إن إستراتيجية تمكين العاملين إستراتيجية إدارية حديثة تهتم بشكل رئيسي بإقامة و تكوين الثقة بين الإدارة و العاملين و كسر الحدود الإدارية التنظيمية الداخلية، فهو إستراتيجية ضرورية للمنظمات لأن الإهتمام بالموارد البشري هو السبيل لتحقيق الميزة التنافسية، وهو إلزام طويل المدى و طريقة جديدة في تسيير العمل. إن تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين هي عملية متشابكة في عناصرها المتداخلة في مكوناتها و أبعادها، ونجاح برامجها يتطلب بالدرجة الأولى إقتناع المنظمة و الإدارة بفلسفة التمكين و إلتزامها بتطبيق هذه الفلسفة و دعمها فهي الجوهر الأساسي لكسب رضا و وفاء العاملين إتجاه عملهم، و يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو الدعامة الأساسية للإرتقاء بالمنظمة نحو الأفضل.

الفصل الثاني

إستراتيجية التمكين

أحد مداخيل تحقيق

الرضا الوظيفي

تمهيد:

حظي موضوع الرضا الوظيفي منذ بداية ثلاثينيات القرن الماضي بإهتمام كبير من قبل الباحثين، فقد نال الحظ الوافر من البحوث و الدراسات في مجالات الإدارة و السلوك التنظيمي و علم النفس الصناعي لأنه مرتبط بأهم مورد تملكه المنظمات و هو المورد البشري بهدف الإهتمام بمشاعره بغرض رفع مستوى الأداء وتخفيض معدلات الغياب و حوادث العمل و غيرها من نواتج العمل.

يعتبر الرضا الوظيفي مؤشرا هاما عن الحالة العامة لسير العمل، كما أن النظريات و النماذج المفسرة له ساهمت في ترك كم معرفي ذو أهمية في المجال العلمي.

و يبقى الدور على المنظمة الهادفة للتقدم في تفهم الأبعاد أو العوامل المؤثرة في العنصر البشري و تلبية إحتياجات العاملين الوظيفية و الشخصية، و توفر الخدمات العامة لهم في المنظمة لتعزيز أواصر الألفة والإنتماء و تحسين الرضا الوظيفي، و للإحاطة بالمفاهيم السابقة الذكر نتناول دراسة موضوع الرضا الوظيفي من خلال 3 مباحث:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: مرتكزات الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: دور إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

إن غاية المنظمة هي تحقيق أهدافها و يكون ذلك عن طريق إهتمامها بمواردها البشرية لذلك يعتبر الرضا الوظيفي مقياس أساسي لفعالية الأداء و الذي من خلاله تضمن المنظمة زيادة في الإنتاجية و الربحية.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

تعددت وإختلفت التعريفات التي حاولت تحديد مفهوم الرضا الوظيفي و ذلك لإختلاف نظرة و إتجاهات الباحثين و كذا إختلاف القيم و المعتقدات و الإتجاه الذي يركز عليه الباحثون.

و من هذه التعاريف نذكر ما يلي:

➤ الرضا الوظيفي عبارة عن ظاهرة معقدة ناتجة عن تقييم الموظف لوظيفته كأداة لإشباع حاجاته بمختلف أنواعها.¹

➤ عرف (هوبوك) الرضا الوظيفي بأنه أي مزيج من الظروف النفسية و الفسيولوجية و البيئية التي تجعل الشخص يقول بصدق أنه راض عن وظيفته، على الرغم من أن الرضا الوظيفي يخضع لتأثير العديد من العوامل الخارجية إلا أنه يظل شيئاً داخلياً يتعلق بالطريق التي يشعر بها الموظف.²

➤ و قد بين (فريدريك هيرزبرج) أن مصطلح الرضا الوظيفي لا يعني أنه يقابل مصطلح نقيض له و هو مصطلح عدم الرضا الوظيفي و هذه هي النظرة التقليدية بينما إنهما مفهومان مختلفان يتأثران بعوامل مختلفة و يتم قياسهما بشكل مستقل، حيث أن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا العام عن العمل هي العوامل الدافعة.³

➤ يركز (Vroom) في تعريفه للرضا الوظيفي على دور الموظف في مكان العمل بالتالي يعرف الرضا الوظيفي بأنه توجهات عاطفية من جانب الأفراد إتجاه أدوار العمل التي يشغلونها حالياً.⁴

و من التعريفات السابقة يمكن تعريف الرضا الوظيفي: بأنه مزيج من المشاعر الإيجابية و السلبية نحو العمل الناتجة عن تفاعل مجموعة من العوامل المتمثلة في (طبيعة العمل، مقدار المسؤولية و المشاركة في إتخاذ القرارات

¹ هبة سلامة الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2008، ص12

² Brikend Aziri, Job Satisfaction, Managment research and and practice, Vool 3 Issul 4, 2011 p 77

³ ايناس فؤاد نواوي، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام الوظيفي التنظيمي، مذكرة ماجستير في قسم الإدارة التربوية، السعودية، ص 42،43

⁴ Brikend Aziri, op-cit, p 77

التي يتمتع بها العامل) وكذا العوامل المرتبطة بالعلاقات الإجتماعية و سياسة الأجر، فرص الترقية و تلقي تدريبات.

المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي.

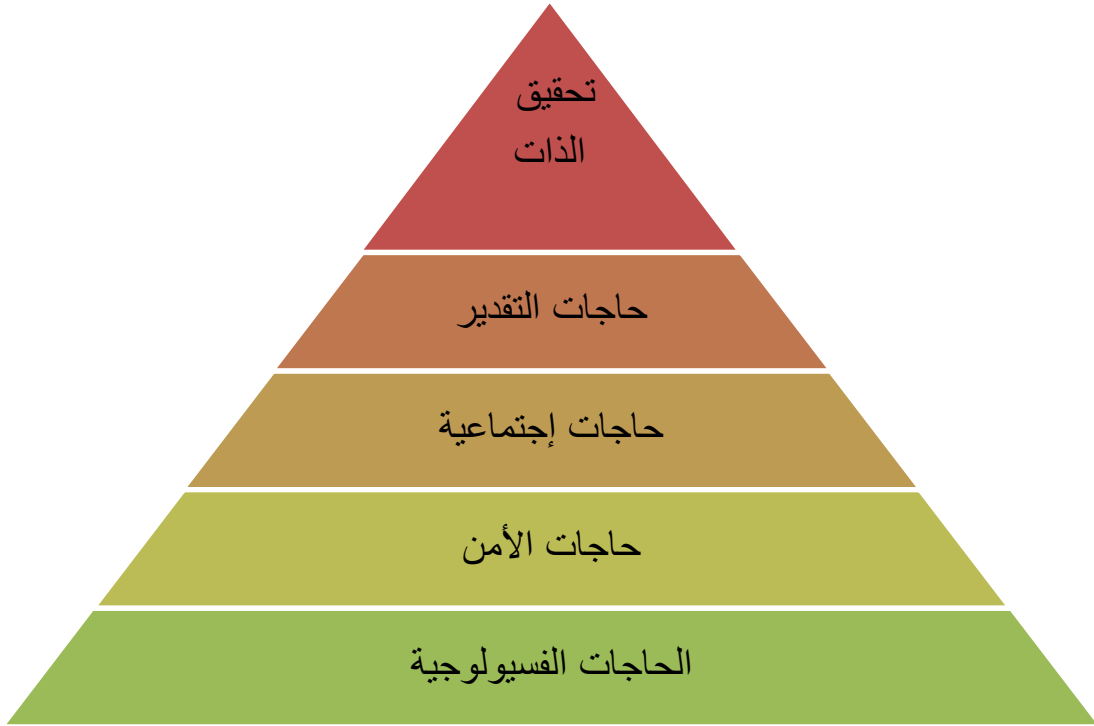
قد حظي الرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين، فإعتمدت دراستهم في بدايته على العديد من النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية و التي من خلالها حاولوا تفسير المتغيرات المتصلة بالرضا الوظيفي ومن هذه النظريات:

أولاً- نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية:

تطرق (ماسلو) في نظريته حول سلم الحاجات الإنسانية التي يحتاجها الفرد لتحقيق الرضا الوظيفي حيث أنه عند قيام الفرد بإشباع حاجاته الإنسانية التي تقع في قاعدة الهرم فإنه يتطلع إلى الحاجات الأخرى المتتالية لكي تسهم في تحقيق الذات و من ثم فإنها تؤثر في إكمال درجة الرضا الوظيفي و زيادة إنتاجية الفرد¹، حيث حدد هذه الأولويات بشكل متدرج بدءاً بالحاجات الفسيولوجية ثم ينتقل إلى حاجات الأمن، الحاجات الإجتماعية، حاجات التقدير و الإحترام و أخيراً حاجات تحقيق الذات حسب الشكل التالي:

الشكل (2-1): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية.

¹محمد الخزاولة، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية، مجلة المنارة، المجلد 20، العدد 1، 2014، ص 307.



المصدر: عبد الرحمن عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين

القطاع العام و الخاص، مذكرة ماجستير في علم النفس، بسكرة، 2014-2015، ص 39.

و فيما يلي سنقدم شرح للمفاهيم السابق ذكرها في شكل هرم ماسلو للحاجات الإنسانية:

1. و تتمثل الحاجات الفسيولوجية في: الحاجات الضرورية للإنسان و التي لا يستطيع الاستغناء عنها (الحاجة للغذاء، المال، الأكسجين) و كذا الأجر أو الراتب الذي يتقاضاه العامل من خلال العمل في أي منظمة تعتبر كلها من الحاجات الضرورية فالجانب المالي هو الذي يوفر للإنسان حياة كريمة.¹
2. حاجات الأمن (safety needs): الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى الجسدي والنفسي أو ضمان الدخل والمحافظة على مستوى معيشي لائق.²
3. الحاجات الإجتماعية: إن الإنسان إجتماعي بطبعه يرغب أن يكون محبوبا من الآخرين، إذن العمل الذي يزاوله العامل فيه فرصة لتحقيق هذه الحاجة عن طريق تكوين علاقات ود و صداقة مع العاملين

¹ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2006، ص ص 49-50.

² ايناس فؤاد نواوي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

حيث أكدت بعض الدراسات أن العمل الذي لا يشبع هذه الحاجة ينتج عنه مشكلات عمالية تؤدي إلى نقص الإنتاج وإرتفاع معدلات الغياب مما يجعل التنظيم يفشل في تحقيق أهدافه¹.

4. حاجات التقدير (Esteem Needs): إذا كان لكل نجاح في الحياة ثمن فإن العمل والحصول

على تقدير الناس هو الهدف المنشود لكل عامل، فالفرد بطبيعته يبحث عن تقدير وإحترام الناس له وبالتالي تنمية إحترام الذات وقبول الآخرين للفرد لا يتم بمعزل عن المنظمات الإجتماعية التي تتيح للفرد أن يبرز مواهبه وقدراته ويثبت نجاحه، فالمنظمات التي يعمل بها العامل تساهم بحد كبير في ترقية العمل المهني وإعطاء فرص للمتميزين أن ينالوا جوائز تقديرية².

5. حاجات تقدير الذات: بعد إشباع الحاجات السابقة يأتي دور إشباع حاجة الإنسان لتأكيد الذات

حيث يقصد بتأكيد الذات إثبات قدرات الفرد على الإبتكار وإظهار المواهب التي تؤهله لكي يحظى بمكانة مرموقة في مجتمعه في واقع الحال المنظمات تعمل دور كبير في خلق بيئة عمل مساعدة لإبراز القدرات ومكافأة المتميزين³.

- أشارت الدراسات التي حاولت تطبيق هذه النظرية إلى بعض النقائص حال تطبيقها حيث أن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات فيمكن أن يذهبوا للحاجات العليا (الحاجة للإبداع مثلا) حتى وإن كانت الحاجات الدنيا غير مشبعة (الفسولوجية والانتماء) بالتالي لا يمكن ترتيب حاجيات الأفراد بشكل هرمي كنموذج لجميع الأفراد، كما أن الفرد يمكن أن يشبع أكثر من حاجة في نفس الوقت⁴.

ثانيا - نظرية فريدريك هيرزبيرج (نظرية ذات العاملين):

و تسمى أيضا بنظرية التحفيز حيث أجرى (هيرزبيرج) دراسة على حوالي 200 محاسب و مهندس و قام بجمع بيانات متعلقة بالسؤالين التاليين: متى شعرت بالرضا إتجاه وظيفتك؟ متى شعرت بسوء إستثنائي بوظيفتك ؟ ، فتم إستنتاج أن هناك عوامل دافعية ترتبط بمحتوى الوظيفة (الإنجاز ، المسؤولية) و عوامل

¹ من موقع dr-amq.com/?P/2586 تاريخ الاطلاع 12-03-2020.

² عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 52

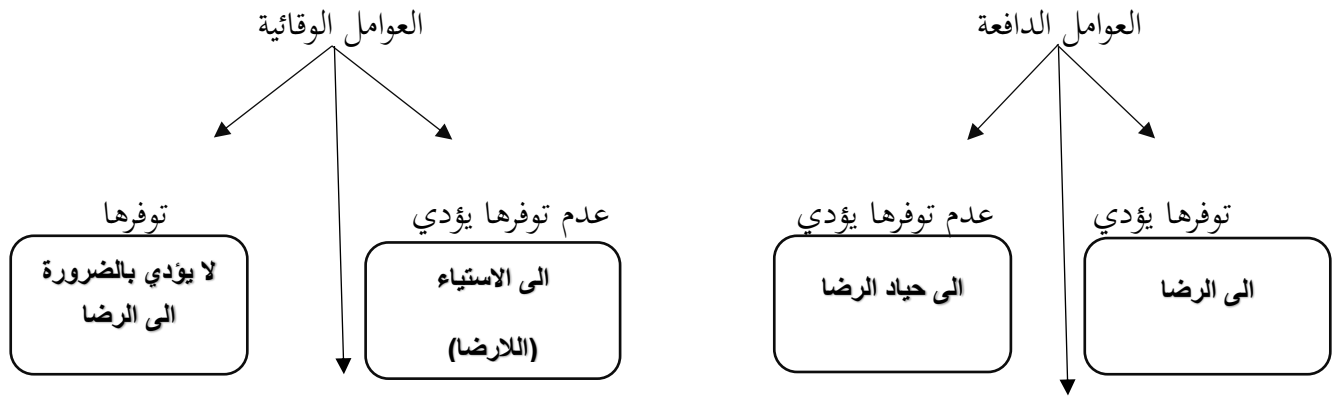
³ نفس المرجع ، ص 52

⁴ عبد الرحمن عزيزو ، مرجع سبق ذكره ، ص 41.

وقائية ترتبط بيئة العمل (الراتب، العلاقة مع الرؤساء)¹ حيث إن العوامل المؤدية للرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للإستياء.²

و الشكل التالي يوضح هذه النظرية:

الشكل (2-2): نظرية ذات العاملين



- أمثلة:

- الإنجاز

- المسؤولية

- تقدير المنظمة

- التقدم و النمو

- أمثلة:

- ظروف العمل

- الاشراف

- سياسات الأجر

- العلاقات

- العلاوات

المصدر: عمار بوحوش ، مرجع سبق ذكره، ص 55، بتصرف.

¹ Abdel Soltan Khan and others, Theories of job satisfaction , Gomal University journal of research, pakistan 26(2), 45-62 page 48

² زهري عقبة، مساهمة التمكين الإداري في الرضا الوظيفي، مذكرة نيل شهادة الماجستير عن علوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص 72.

حيث الشكل السابق يبين أن عدم توافر العوامل الدافعة ليس بالضروري وجود اللا رضا في العمل و كذا توافر العوامل الوقائية ليس معناه وجود حالة رضا عن العمل.

- لم تعمل الدراسة على قياس درجات الرضا و عدم الرضا و إنما قاست كيفية حالة الرضا و عدم الرضا.
- طريقة جمع البيانات التي قام بها (هيرزبرج) تفتقد لأحكام الضبط المنهجي حيث إعتمدت على سؤال عينة البحث عن المواقف التي شعروا فيها بالرضا و المواقف ذات الإستياء و العوامل المسببة لهذه المشاعر و هذه تترك للفرد حرية واسعة للإختيار، لا يمكنها بأي حال من الأحوال ضبط نتائجها.
- أثبتت الدراسات التي أجريت بعد (هيرزبرج) أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تسبب الرضا مثل: الأجر و بعض عوامل دفاعية تسبب الإستياء كأنشطة العمل.¹

ثالثا- نظرية الحاجة للإنجاز:

ظهرت سنة (1961) من قبل (David Mc.clelland) حيث يرى أن بعض الأفراد يناضلون من أجل تحقيق الشخصية بدلا من مكافآت النجاح في حد ذاتها كما لديهم رغبة في القيام بعمل أكثر كفاءة و أفضل مما تم القيام به من قبل لذا هم يفضلون العمل الصعب و هذا ما يسمى بالإنجاز العالي. تستند هذه النظرية على 3 إحتياجات رئيسية أو دوافع مترابطة.²

1. الحاجة إلى الإنجاز: تتمثل في رغبة الفرد في تحقيق نتائج جيدة و متميزة عما يقدمه الآخرون فالمسيرون الذي حققوا نجاحات في ظل بيئة تتسم بالمنافسة القوية يمتلكون دافع إنجاز قوي حيث أن هذا النوع من الأفراد يبحث عن فرص حل مشكلات التحدي و التفوق.³
2. الحاجة للإنتماء: رغبة الأفراد في تكوين علاقات ودية وثيقة فالعمال ذو الإنجاز العالي يفضلون المواقف التعاونية بدلا من المواقف التنافسية.⁴
3. الحاجة إلى القوة: وجود رغبة لدى بعض الأفراد في التأثير و السيطرة على الآخريين و الوصول إلى مركز السلطة في المنظمة مما يتيح لهم سلطة أكبر في التصرف، مركز وظيفي، فرص أكثر

¹ عبد الرحمان عزيزو ، مرجع سبق ذكره ، ص 46

² Abdul Soltan Khan and others, Idem ,p 50

³ شريفة حنان، عقود العمل و دورها في اشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو ، اطروحة دكتوراه تخصص علم النفس، بسكرة، الجزائر، 2015-

2016 ص 89.

⁴ Abdul Soltan Khan and others, Idem ,p 50

للكسب.¹ في العادة ينجح هذا النوع من الناس الذين يتمتعون بسمات قيادية إذا إلتزموا العمل في إطار المنظمات.²

قدمت هذه النظرية أسس جديدة للتطبيق الإداري، نذكر منها توفير ظروف عمل مناسبة لأصحاب الإنجاز العالي على إبراز طاقاتهم.³

رابعا - نظرية الوجود و الإلتئاء و النمو ERG: ل Alderfer 1972:

قام (ألدرفير) بتقليص مستوى حاجات نظرية "ماسلو" الى 3 مستويات تتمثل في: الوجود (Existence)، الترابط أو الإلتئاء (Relatedness) و النمو (Growth)

حيث صنف (ألدرفير) الإحتياج ذات الترتيب الأدنى (الفسولوجية، السلامة) في فئة الوجود. و الإحتياجات الإجتماعية و الإحترام في فئة الترابط (الإلتئاء) و فئة النمو تضمنت تحقيق الذات. كما قال أنه إذا لم يتم تلبية الإحتياجات في فئة أعلى يضاعف الأفراد الجهود المبذولة في فئة الإحتياجات الأقل فمثلا: إذا لم يتم تحقيق إحترام الذات فسيستثمر الأفراد مزيدا من الجهد في فئة الترابط على أمل تحقيق الحاجة الأعلى.⁴

1. حاجات الوجود : تنحصر في المسائل التي تتوقف عليها حياة الإنسان و تشتمل على الحاجات

الأمنية و الغذائية الضرورية للإنسان .⁵

2. حاجات الإلتئاء (الترابط) : و هي تتلخص في العلاقات الاجتماعية و التفاعل مع الأفراد

و الإلتئاء إلى جماعات قوية و تأكيد الذات و هذه العناصر موجودة في نظرية (ماسلو) لكنها

جاءت في مجموعة من العناصر متقاربة مع بعضها البعض.⁶

¹عبد الرحمن عزيزو، مرجع سبق ذكره، ص 47

²عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 48

³عبد الرحمن عزيزو، مرجع سابق ص 48

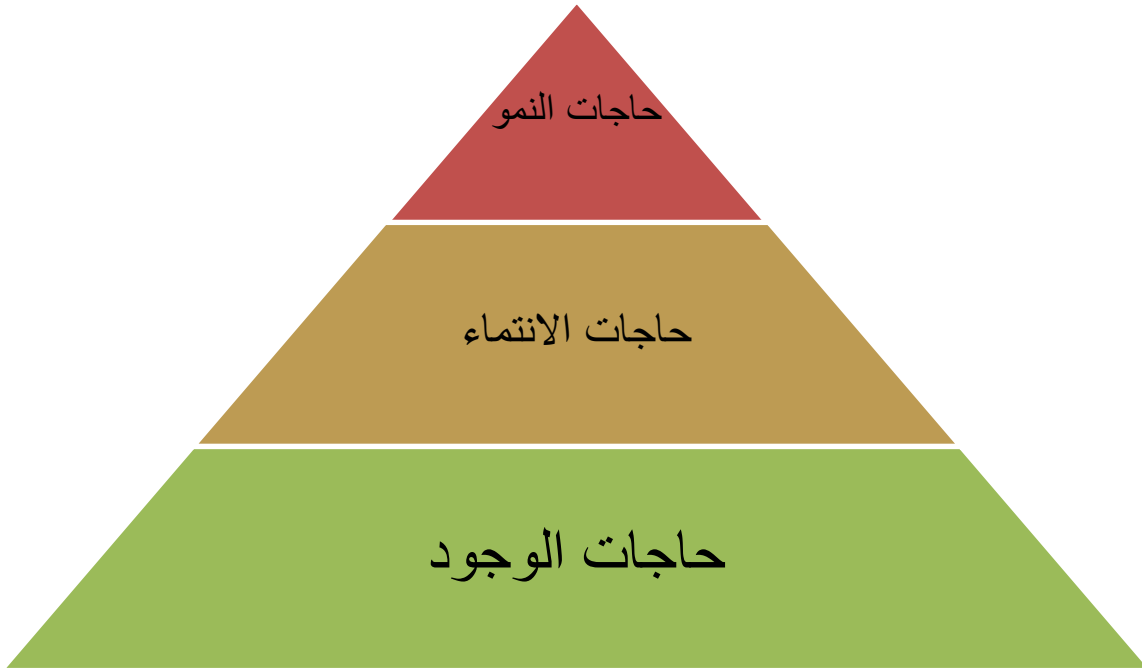
⁴من موقع <https://en.wikipedia.org/wiki/ERG-theory> تاريخ الاطلاع 2020-03-04 على الساعة 10:00

⁵عمار بوحوش ، مرجع سبق ذكره ، ص 53

⁶نفس المرجع ، ص 53

3. حاجات النمو : و هي تلك الحاجات التي يريد الفرد اشباعها و تحقيقها محاولا بلوغ المكانة الاجتماعية التي تليق به ، و من هذه الحاجات : الحاجة الى تحقيق الأهداف ، الرغبة في النمو الشخصي و التزود من العلم ، إكتساب إحترام الآخرين.¹

الشكل (2- 3) : سلم الحاجات عند ألدرفير



المصدر: ايناس فؤاد نواوي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

خامسا- نظرية العدالة:

ظهرت هذه النظرية على يد رائد علم النفس السلوكي " Stacy Adams " 1963 ، تقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للمورد البشري تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته (المستوى التعليمي للفرد، خبراته والجهد المبذول) مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات (الأجور، المكانة الاجتماعية، التأمينات الصحية)²، أي أن نظرية العدالة تذكر أنه يحدث تقويم للنواتج التي حصل عليها آخرون، و إذا

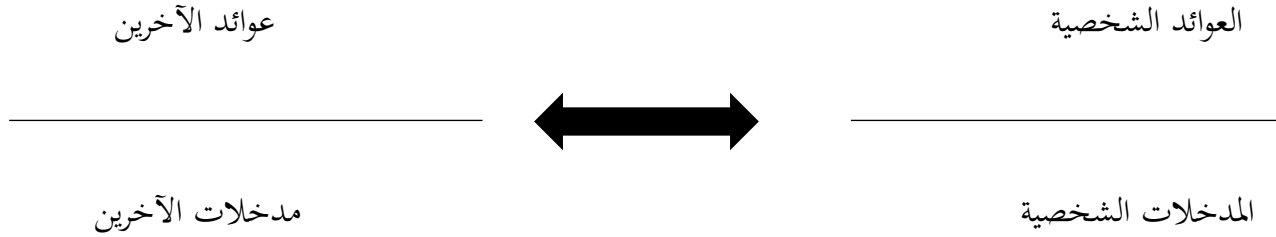
¹ سيدي صالح صبرينة ، دراسة مقارنة لمحددات النجاح في العمل الاداري في اطار نظرية الدرفر ، مذكرة دكتوراه تخصص موارد بشرية ، سطيف ، الجزائر ، 2016/2015 ، ص 105 .

² عبد الرحمان عزيزو ، مرجع سبق ذكره ، ص 48

أدرك العاملون عدم العدالة يمكن أن يغيروا أدائهم أو إدراكاتهم أو الإثنين لتقليل عدم العدالة، إضافة إلى ذلك يمكن أن تعمل النواتج كصيغة للتغذية المرتجحة للعاملين فتسمح المكافآت و التمييز¹.

و يوضح الشكل التالي نظرية العدالة حسب (Adams).

الشكل (2-4): توضيح نظرية العدالة لـ (Adams).



المصدر: سيدي صالح صيرينة، مرجع سبق ذكره، ص 123.

¹ جون وينر، واندي ديسامون، تعريب و مراجعة سرور علي إبراهيم سرور ، تنمية الموارد البشرية ، دار المريخ ، الرياض ، 2011 ، ص 103.

من خلال الشكل نرى أن الفرد يقارن نسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع نسبة مدخلات و مخرجات الآخرين، إذ كلما أدرك الفرد تقارب و تساوي ما يحصل عليه من نواتج إلى مدخلاته و ما يحصل عليه الآخرون من نواتج على مدخلاتهم كلما أحس الفرد بالعدالة و رضا وظيفي و العكس صحيح.¹

و يمثل الجدول (2-1): العناصر الأساسية في نظرية العدالة:

مخرجات فردية	مدخلات فردية
الأجر الحقيقي المكافآت الاجتماعية الشعور بالإرتياح النفسي	مجهودات العمل التعليم الأقدمية الأداء مصاعب العمل

المصدر: عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 59.

المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي.

إعتمادا على إعتبار الرضا الوظيفي إحساس العامل بالإرتياح النفسي داخل العمل بغض النظر إذا كان ذلك إتجاه الزملاء أو ظروف العمل ، فيصنف الرضا الوظيفي في مستويات لأسباب معينة.² نذكر منها:

أولا - بإعتبار شموليته:

1. الرضا الوظيفي الداخلي: و يتعلق بالجوانب الخاصة بالشخص العامل كالإعتراف، التقدير، القبول،

الإحساس بالإنجاز و التعبير عن النفس.³

¹ من موقع <http://www.facebook.com/EdaraElmwFan/posts/1056762891041468/> تاريخ الاطلاع 2020/03/04

² عز الدين محمد العزيز، الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الفلسطينيين و علاقته الأداء المهني، مذكرة ماجستير في الصحافة، فلسطين 2018، ص 53.

³ عز الدين محمد العزيز ، مرجع سبق ذكره، ص 52.

2. الرضا الوظيفي الخارجي: يتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل، طبيعة و نمط العمل.¹

3. الرضا الوظيفي العام: مجمل الشعور بالرضا الوظيفي إتجاه الأبعاد الداخلية و الخارجية.²

ثانيا - بإعتبار زمنه:³

1. الرضا الوظيفي المتوقع: يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي بأن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

2. الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يتحقق الهدف فعليا.

المطلب الرابع: أهمية الرضا الوظيفي.

من الواضح أن إهتمام الباحثين بموضوع الرضا الوظيفي لم يأت بمحض الصدفة بل لما لهذا الأخير من أهمية، فأهمية الرضا الوظيفي لا تمس الفرد فقط بل تتعداه إلى المنظمة كذلك.

أولا- أهمية الرضا الوظيفي للفرد:

- يعتبر العمل جزء من الحياة اليومية للفرد و له تأثيرات كبيرة عليها، فتحقيق الرضا في العمل من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا على جوانب الحياة المختلفة.⁴

- يعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل، حيث يعتبر الدافع الأساسي وراء حب العمل و الأداء الجيد و أيضا رغبة الموظف في الإبتكار و التطوير، فوجود عدم الرضا الوظيفي يولد ظاهرتين

¹ ايناس فؤاد نواوي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² نفس المرجع، ص 65.

³ ايمان عباس ذفاف، الذكاء الانفعالي، دار المناهج، عمان ، الطبعة الأولى، 2013، ص 372.

⁴ بوفوروة زوينة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2013، ص 54.

أساسيتين هما: أمراض القلب و الأمراض النفسية يتعرض له الموظف بسبب الضيق النفسي و عدم الإرتياح في العمل.¹

- إرتفاع الرضا الوظيفي لدى العاملين غالبا ما يزيد الإنتاجية و يرفع معنويات العاملين.²

- الرضا الوظيفي هو إحدى المظاهر الصحية لأي منظمة حيث أن الموظف الراضي عن عمله هو على إستعداد للإستمرار بعمله و لديه حافز أكبر لتطوير العمل و تحقيق الأهداف المطلوبة منه.³

ثانيا- أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة:

- يقلل من حوادث العمل و كذا يتحكم الرضا الوظيفي في نسبة غياب الموظفين فإرتفاعه يؤدي إنخفاض نسبة الغياب و تمسك العاملين بعملهم.⁴

- يتحكم الرضا الوظيفي في الصراع داخل المنظمة، ففي حالة رضا الأفراد عن عملهم و محتواه وظروفه و غير ذلك يغيب الصراع.⁵

- يتولد عن حالة رضا العمال عن عملهم مناخ تنظيمي صحي.⁶

- يعتبر رضا العمال في غالب الحالات مقياس لمدى فعالية الأداء، فرضا العمال المرتفع يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها و أرباح تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة.⁷

- إن الروح المعنوية للمديرين لها أهمية كبيرة حيث رضاهم ينعكس على نوعية و فاعلية القرارات التي يتخذونها و بالتالي تنعكس على المنظمة التي يديرونها و على تحقيق الأهداف المرجوة.⁸

¹ منال البارودي، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و الرؤوسين، المجموعة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ص 39.

² إيناس فؤاد نواوي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

³ أديب برهوم، دور تمكين العاملين في زيادة الرضا الوظيفي، مجلة جامعة البعث، العدد (66)، مجلد (39)، سوريا، 2017، ص 94.

⁴ بوفوروة زوينة، مرجع سبق ذكره، ص 54.

⁵ نفس الرجوع، ص 54.

⁶ صباح سليم مصطفى، الرضا الوظيفي لدى مديري و مديرات الدوائر في وزارات التخطيط الوطنية الفلسطينية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، فلسطين،

2000، ص 21

⁷ نفس المرجع، ص 21.

⁸ إيناس فؤاد نواوي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضع البحث و الدراسة بين فترة و أخرى، فما يرضى عنه الفرد حاليا قد لا يرضيه مستقبلا أو ما لا يعد مرضيا حاليا قد يكون مرضيا في المستقبل.

المبحث الثاني: مرتكزات الرضا الوظيفي.

أكدت الكثير من الدراسات حول الرضا العاملين أن هناك مجموعة من الأبعاد تشكل في مجموعها الرضا العام للعاملين ، و تعتمد في قياس هذا الرضا أساليب تتضمن أخذ رأي المشرفين عن حالة العاملين ومشاريعه أو إجراء إجتماعات مع العاملين لإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن مشاعرهم لمعرفة ما إذا كان العاملون يشعرون بالرضا أو بعدمه و إتخاذ الوسائل اللازمة في حالة عدم وصول العاملين للرضا الوظيفي، ومن خلال هذا المبحث نتطرق إلى أبعاد الرضا و طرق قياسه من خلال 4 مطالب.

المطلب الأول: أبعاد الرضا الوظيفي.

عند مراجعة الأدبيات و البحوث المتاحة نرى أن مفهوم الرضا الوظيفي مفهوم مركب و متعدد الأبعاد، ففي الوقت الذي نرى فيه بعض الباحثين يزون أن اشباع حاجات الأفراد أحد المحددات الخاصة للرضا يعطي آخرون الأهمية في ذلك لبعض الجوانب الاجتماعية مثل علاقات الصداقة التي تربط الأفراد العاملين مع بعضهم أو إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم و نمط الاشراف الذي يخضعون له¹ و بناء على ما جاء به الباحثون نستخلص هذه الأبعاد فيما يلي:

أولاً- الأجور و الرواتب:

إذا كانت الأجور والحوافز تمثل الوعاء الرئيسي لدخول الأفراد فإنها أيضا بمثابة القوى المحركة المؤثرة في تحريك العنصر البشري، حيث أنها تعبر بصدق عن طبيعة العلاقة المركبة المتداخلة بين درجة ومستويات الإشباع لحاجات ورغبات الأفراد المتغيرة بصورة مستمرة من ناحية ، وحجم هذه الدخول الممنوحة لهم من ناحية أخرى²، كما تعد الأجور و الرواتب من العوامل المادية ذات الدافع القوي للوصول إلى رضا العامل عن عمله حيث تعمل على ضمان له المستوى المعيشي اللائق بجوانبه المختلفة فرضا الفرد عن راتبه و أجره يعتمد على مدى كفايته لإشباع حاجاته.

¹ عبد الستار سالم عوض ، العلاقة و الأثر بين تمكين العاملين و الرضا الوظيفي ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في عدد من مستشفيات كركوك ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد 117 ، 2018 ، بدون بلد النشر ، ص144.

² محمد جمال الكفافي ، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية ، الدار الثقافية، القاهرة ، مصر ، 2002 ، الطبعة الأولى، ص 190.

و حتى تتحقق فعالية الأجور و الرواتب في تحقيق رضا العاملين يجب توفر عدة شروط أهمها أن تكون سياسة الاجور¹:

- عادلة في تطبيق محتوى القوانين المتعلقة بتوزيع الأجور على أكمل وجه.
 - مناسبة أي توافق الأجر المقدم مع الجهد المبذول في العمل.
 - متفقة بشكل كبير مع القدرة الشرائية.
 - موفرة للأجر المشبع لحاجات الفرد المتباينة.
 - دافع بحد ذاتها، أي أن الأجر المقدم محرك لرغبة العامل في بذل الجهد و العطاء.
- و ما إن طبقت هذه الشروط بطرق سليمة على العاملين كل حسب وظيفته و مستوى أدائه يتحقق الرضا الوظيفي للفرد.

ثانيا- الترقية:

تمثل الترقية أهم عائد للفرد من خلال ما يبذله من جهد " و تشير الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و الرضا الوظيفي و يرى (فروم) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح و توقعات الفرد عن فرص الترقية فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الفرد عن فرص الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل و كلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.² كما أن المنظمة التي تتيح فرصة الترقية وفقا للكفاءة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور و النمو) ذو أهمية لدى الأفراد و ذوي الحاجات العليا.³

ثالثا- علاقات العمل:

سواء كانت علاقة الفرد مع الرؤساء أو علاقته مع المرؤوسين لتحقيق الرضا الوظيفي:⁴

1. علاقة الفرد مع الرؤساء: يعتمد على نمط القيادة فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه لا يكسب ولائهم و يؤدي إلى مشاعر الإستياء إتجاهه ، أما القائد أو الرئيس الذي يعتمد

¹ بوخمخيم عبد الفتاح، التحفيز و اثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 20 اوت 1955 ، بسكرة، الجزائر، 2007، 2006، ص85.

² محمود صديق عبد الواحد، الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرين رؤية مستقبلية ، دار العلم و الايمان ، مصر ، الطبعة الاولى ، 2015 ، ص 67.

³ سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل ، الطبعة الثالثة ، 2011، ص 177.

⁴ محمد سرور الحريزي، إدارة الموارد البشرية، دار و مكتبة الحامد ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2012، ص159.

الأسلوب الديمقراطي في القيادة إذ يجعل المرؤوسين موضع إهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم و الولاء بينهم للعمل و المنظمة و هذا له تأثيره على رضاهم عن العمل.

2. علاقة الفرد بالأفراد الآخرين: إن العلاقة الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر له إشباعا لحاجاته الإجتماعية و تحقق تبادل المنافع بينهما، ولذلك فإن المنظمة و العمل الذي يتيح للأفراد فرصة التفاعل و الإتصال مع الأفراد الآخرين فإن رضا الأفراد عن عملهم سيكون مرتفعا و العكس صحيح . و من الجدير ذكره في هذا المجال أن قوة العلاقة بين رضا الفرد عن عمله و علاقته بالآخرين تعتمد على درجة تفضيله للإلتزام و قوة الحاجة الاجتماعية لديه.

رابعاً- ساعات العمل:

توصلت العديد من دراسات الباحثين المختصين إلى أنه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية إستخدام وقت الراحة و تزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل و بالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة و حرية الفرد في إستخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل¹، حيث أن عدد ساعات العمل و مدتها تؤثر كثيرا في رضا العاملين فكل فرد له فترات خاصة يرى فيها نفسه أنه يستطيع العمل بحماس أكثر و إبداع.

خامساً- ظروف العمل المادية:

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية و إضاءة و حرارة و ضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل و ذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.²

و بصورة أخرى تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي درجة رضاه عن العمل فمعدل ترك العمل و معدل الغياب يرتفعان في الأعمال المتصفة بظروف عمل سيئة و العكس صحيح.³

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي.

¹ نور دين عسلي، إدارة الصراع و اثرها على الرضا الوظيفي للعاملين -دراسة حالة منظمة مطاحن الحظنة ولاية مسيلة -رسالة ماجستير في علوم التسيير ، فرع إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2008-2009، ص 34.

² سهيلة محمد عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 178.

³ نور دين عسلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 34.

من الصعب تحديد بدقة حقيقية إتجاهات العامل نحو العمل من خلال الملاحظة و إستنتاجها من خلال سلوكه، لذلك يعتمد في قياس الرضا الوظيفي حسب ما تشير إليه الأبحاث العلمية على طريقتين أساسيتين هما المباشرة و غير المباشرة.

أولاً- الطريقة المباشرة لقياس الرضا الوظيفي:

تقوم هذه الطريقة على تصميم قائمة إستقصاء تتضمن أسئلة موجهة للعاملين في المنظمة من اجل الحصول على تقرير مباشر من العاملين عن درجة رضاهم الوظيفي، و يمكننا تمييز بين طريقتين رئيسيتين تستخدمان في تحديد محتوى الأسئلة التي تتضمنها قوائم الإستقصاء هما:¹

1. طريقة تقسيم الحاجات: وفق هذه الطريقة نقوم بإعداد الأسئلة بإتباع التقسيم الذي قدمه (ماسلو)

للحاجات الإنسانية، بحيث تصمم الأسئلة بطريقة تمكن من الحصول على معلومات من العامل عن ما يتيح له العمل من إشباع للحاجات المختلفة.

2. طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي: تصمم الأسئلة حسب هذه الطريقة بحيث تغطي مختلف أبعاد

الرضا الوظيفي ، الأجور، الترقية، علاقات العمل ، ظروف العمل المادية.

و إما عن الطرق التي تستخدم كأساليب لقياس الرضا، نذكر مايلي:

• طريقة التدرج التجميعي لليكارث: قدم هذه الطريقة (Rensis likert) عام 1954،

ووفقا لهذه الطريقة يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي من خلال طرح مجموعة من العبارات على

العاملين، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة ، و يكون المطلوب من

العاملين أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة.²

و تكون الإجابات المقترحة متدرجة من موافق بشدة الى معارض بشدة كالآتي:

معارض بشدة معارض محايد موافق موافق بشدة

¹ احمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة(الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 1986، بدون رقم الطبعة، ص 407، 408.

² عبد الرحمان عزيزو ، مرجع سبق ذكره ، ص 85.

• طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لأزجود و زملائه: قدم هذه الطريقة

(Osgood, Suucl et Tennenbaum) عام 1957 ، و يتكون مقياس

الرضا وفقا لهذه الطريقة مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، بحيث

يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات ، و بطلب من العامل

إختيار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها المقياس.¹

و مثال على ذلك : ما رأيك في العمل اليومي الذي تقوم به ؟

مثير | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | ممل

و يجمع هذه الدرجات التي أعطاها كل عامل لكل مجموعة من المقاييس الجزئية يكون المجموع ممثلا لرضاه الوظيفي.

• طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبرج: قدم هذه الطريقة الباحث (Herzberg) عام 1959 تقوم

على توجيه سؤالين رئيسيين للعاملين المراد قياس مشاعرهم على النحو التالي:²

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة في عملك خلال الفترة الماضية (مع تحديد

الفترة المطلوب قياس المشاعر خلالها) وصف ما حدث لك بالتفاصيل في كل مرة يعاودك

الشعور أي تحديد الأسباب التي خلقت هذه المشاعر.

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بإستياء شديد بعملك خلال الفترة الماضية (على

أن تحدد الفترة المطلوب قياس المشاعر خلالها) و صف بدقة في كل مرة يعاودك هذا الشعور

أي تحديد الأسباب التي خلقت هذه المشاعر.

ثانيا- الطريقة غير المباشرة لقياس الرضا الوظيفي:

تركز هذه الطريقة على قياس الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية للعامل و فيه نقيس إتجاه العاملين و

رضاهم عن طريق حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر من أهمها معدلات دوران العمل، معدل

التغيب، الإنتاج المرفوض.

¹ احمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص 414.

² نفس المرجع ، ص 416.

و فيما يلي شرح لهذه المعدلات:

● معدل دوران العمل: يقدر معدل دوران العمل بالمعادلة التالية: ¹

$$\text{معدل دوران العمل} = \text{عدد تاركي الخدمة} * 100 / \text{متوسط عدد العاملين.}$$

بالنسبة لمتوسط عدد العاملين فهو يساوي: عدد العمال أول مدة + عدد العمال آخر مدة/2.

- يعتبر هذا المعدل بمثابة مؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، فالبيانات التي يمكن إستخراجها بحساب هذه المعدلات "يمكن إستخدامها لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثير هذه البرامج على الرضا.²

● معدل التغيب عن العمل: و يقدر بالمعادلة التالية:³

$$\text{معدل التغيب عن العمل} = \text{عدد أيام التغيب عن العمل} / \text{عدد أيام العمل الكلية} * 100.$$

و هناك أيضا ما يسمى بمتوسط عدد أيام الغياب و يحسب كالآتي:

$$\text{متوسط عدد أيام الغياب} : \text{عدد أيام الغياب عن العمل} / \text{متوسط عدد العاملين.}$$

- بمقارنة هذه المعدلات بين الأقسام و مجموعات العمل المختلفة في المنظمة و عبر فترات زمنية مختلفة (كل شهر ، كل 3 اشهر ...) و أيضا بين منظمة و منظمة أخرى من نفس نوع النشاط نتعرف على معدلات الغياب التي تزيد عن المعدل العادي و الذي يتراوح ما بين 3 الى 4 % و بالتالي تحديد مجالات أو مواقع الرضا و عدم الرضا.⁴

¹ بوعافية عليّة ، تأثير دوران العمل على أداء و تنافسية المنظمة-دراسة حالة منظمة بسكتة شرشال الجديدة NBC - رسالة ماجستير تخصص تحليل اقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر3 ، الجزائر ، 2013-2014 ، ص ص 60 61.

² نور دين عسلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 38.

³ احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004، على الموقع

⁴ احمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 405 406 ، بالتصرف <https://www.facebook.com/groups/456585864535317> ، تاريخ الاطلاع 28 فيفري 2020 ، ص 129.

● معدل الإنتاج المرفوض: حسب المعادلة التالية: ¹

معدل الإنتاج المرفوض = عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها / عدد الوحدات المنتجة.

- يعتبر معدل الإنتاج المرفوض كمؤشر عن عدم الرضا و العكس صحيح إذا ما كان في حالة انخفاض.

■ و من خلال ما تقدم يمكن إستنتاج أن الطريقة المباشرة هي الأكثر فعالية في قياس مستوى الرضا الوظيفي فهي تقيس الرضا مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، و ذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم إتجاه الجوانب الوظيفية ، أما الطريقة غير المباشرة يغلب عليها الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية تفيد في الكشف عن المشكلات لكن لا توفر بيانات تفصيلية للتعرف على أسباب المشكلات و مبرراتها، مما يشكل صعوبة في علاج هذه المشكلات.

المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي و آثاره.

يحقق الرضا الوظيفي نتائج إيجابية على الفرد و المنظمة ، و في المقابل الشعور بعدم الرضا له نتائج سلبية من شأنها أن تعرقل سير العمل في المنظمة بما في ذلك آثاره على الأداء و الغياب و دوران العمل و هي كالتالي:

أولاً-معدل الأداء الوظيفي:

يمكن تعريف الأداء على أنه السلوك الذي يصدر عن المورد البشري و يترجم في صورة إنجاز للمهام الوظيفية بالطريقة التي تحقق الفعالية و الفاعلية.²

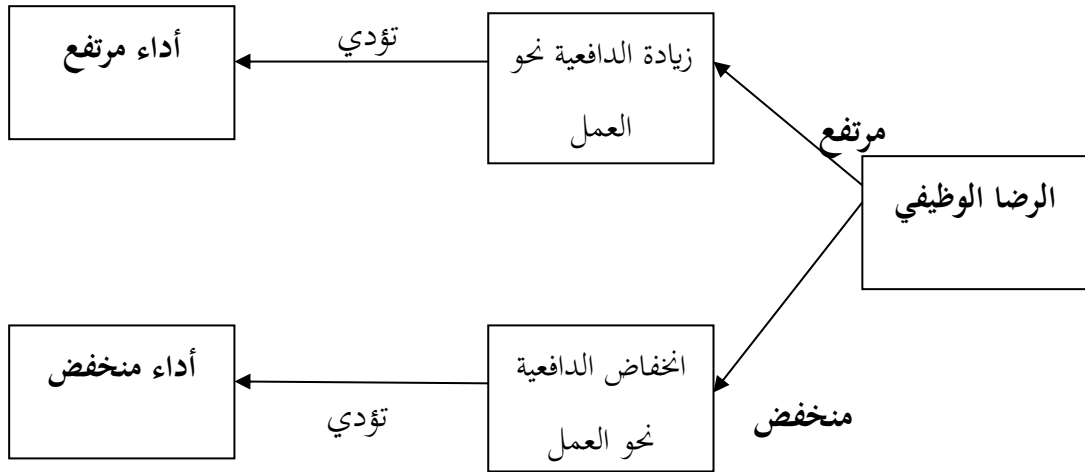
¹ عبد الرحمان عزيزو ، مرجع سبق ذكره ، ص 91.

² شاطر شفيق ، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البرية ب المنظمة الصناعية -دراسة ميدانية ب منظمة انتاج الكهرباء -سونلغاز جيجل - رسالة ماجستير في علوم التسيير ، فرع إدارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة احمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، 2008 2009 ، ص 32.

و قد دلت الدراسات على أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع و العكس صحيح فالموظف الراضي عن عمله تزداد درجة حماسه للعمل ، و ينعكس ذلك على إرتفاع إنتاجيته و أداءه.¹

و الشكل الآتي يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء:

الشكل (2-5): العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء.



المصدر: شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 33.

- فالمورد البشري الذي يتمتع بمستوى عالي من الدافعية نحو عمله يزيد إرتباطه بوظيفته و مؤسسته فيرتفع الأداء الوظيفي و العكس صحيح. أي عندما يرضى العامل عن عمله يؤثر ذلك بالإيجاب على معدل الأداء لديه.

ثانيا- معدل الغياب:

عرف الغياب على أنه الفترة التي يكون خلالها الموظف غير حاضر لأداء عمله في حين يستوجب عليه ذلك²، و يستخدم هذا المعدل للتعرف على مدى إنخفاض الروح المعنوية للعاملين "فكلما زادت درجة رضا

¹ محمد شيخ صالح القدومي ، إدارة الموارد البشرية ، دار المعتر ، عمان ، 2014 ، الطبعة الأولى ، ص 262 .

² بوغافية علية، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب و زاد معدل الحضور و خاصة إذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب أو أن الحضور ليس اجباريا.¹

ثالثا- معدل دوران العمل:

معدل دوران العمل هو معدل تغير العمل في المنظمة خلال فترة زمنية محددة إما بالدخول أو الخروج بأشكاله المختلفة وهو يقيس مدى إستقرار العاملين ورضاهم الوظيفي²، أي يشير معدل دوران العمل الى نسبة دخول و خروج العمال إلى و من أحد الأقسام و الإدارات إلى متوسط عدد العمال، و عادة ما يتم الإعتماد على عدد الخارجين من القسم فقط.³ فيفترض عند زيادة رضا العامل عن عمله يستمر فيه و قل إحتمال تركه له بطريقة إختيارية، "حيث توجد علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي و معدل دوران العمل أي أنه كلما إرتفعت درجة الرضا كلما قل معدل دوران العمل."⁴

رابعا- الإصابات:

و هي مجموع الأضرار البدنية و النفسية التي تصيب الفرد العامل من جراء حادث العمل.⁵ و يرى البعض أن هذه الإصابات و الحوادث " تحدث بسبب إنعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة و عدم الرغبة فيه، إذ أن العامل لا يشعر بدرجة عالية من الرضا و تجده أقرب إلى الإصابة."⁶ و من خلال هذه النتائج نجد أن الرضا الوظيفي يرتبط طرديا فقط مع معدل الأداء الوظيفي فهو يعد مظهرا من مظاهره كلما ارتفعت نسبته، أما معدلات الغياب، دوران العمل الإصابات فالإرتباط عكسي و يمكن إعتبارهم من مظاهر عدم الرضا كلما انخفضت نسبهم.

¹ فايزة محمد رجب بجنس ، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ، دار الوفاء لدنيا ، الإسكندرية ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2011 ، ص 42.

² خضير كاظم حمود ، روان منير الشيخ ، غدارة المواهب و الفئات البشرية ، زمزم ، الأردن ، 2013 ، الطبعة الأولى ، ص 31 .

³ احمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص 129.

⁴ محمد شيخ صالح قدومي ، مرجع سبق ذكره ، ص 262.

⁵ شاطر شفيق ، مرجع سبق ذكره، ص 38.

⁶ محمد شيخ صالح القدومي ، مرجع سبق ذكره ، ص 262 .

المطلب الرابع: عناصر لتحسين الرضا الوظيفي.

نظرا لوجود آثار و نتائج سلبية بسبب عدم رضا العاملين عن أعمالهم، يجب على الإدارة أن تهتم بتحسين حالة الرضا الوظيفي، و من الوسائل التي يمكن أن تستخدم في هذا الاطار:

أولا- وضع الموظف في المكان المناسب:

باعتبار الموظف أهم مسببات نجاح أي منظمة و مدخل أساسي لتحقيق الرضا الوظيفي، فالأشخاص تختلف فيما بينها من ناحية المؤهلات أسلوب الأداء و المهوبة ، و أداء الأعمال بالشكل الكفؤ يتطلب أن يكون المنفذ له يملك القدرة التي تلائمها ، و يملك مهارة التأثير في الآخرين ، ليشعر العاملين بأنهم في أمكنتهم المناسبة التي تستحق ان يكونوا فيها، لأن عدم اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب يترتب عنه مساوئ كثيرة للمنظمة و الإدارة العليا منها:¹

- فقدان أصحاب المهوبة و الكفاءة.
- إسراف الوقت و المال.
- الإهدار في الإمكانيات و الخبرات.
- فقدان القدرة التنافسية للمنظمة.
- إنخفاض الإنتاجية.

ثانيا- حفز المرؤوسين لبذل أقصى جهد ممكن:

يكون حفز العاملين من خلال الدعم المعنوي للحصول على ولائهم الكامل للعمل و المنظمة و ذلك ب:²

- إظهار الثقة في المرؤوسين و منحهم الحرية في تنفيذ الأعمال.
- تقديم الدعم و المساندة عند الحاجة إليهما ، و عدم ترك الموظف حائرا امام مشاكله الوظيفية.
- إدراك أهمية الإستماع الجيد لشكاوى العاملين و إقتراحاتهم و الإسراع في المعالجة الفعالة و إنهاء نقطة الخلاف.
- إستبدال النقد غير البناء بالنصيحة و المعلومات المفيدة التي من شأنها معالجة الأمر.

¹ منال البارودي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 49 50 .

² نفس المرجع ، ص ص 49 50.

- إدراك أهمية الرضا الوظيفي و مدى تأثيره على العامل و الإنتاج.
- و العمل أيضا على:¹
- جعل العمل مسليا: للتخفيف من الضجر و الكآبة التي تثيرها الأعمال الروتينية كإذاعة بعض المقطوعات الموسيقية، توزيع بعض الهدايا البسيطة.....
- العدالة في الأجور و المكافآت: لا بد أن تحرص المنظمة على بناء نظام للأجور و المزايا الإضافية يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة و إحساسهم بالرضا.
- تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم إهتماماتهم ليكونوا أكثر رضا عن عملهم .
- تجنب التكرار الذي يثير الملل لدى الافراد: بإستخدام مداخل التوسيع الأفقي و الرأسي للتغلب على كل مشكلة.

¹ ايهاب عويضة ، اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهليةمحافظات غزة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2008 ، ص ص 28 29 .

المبحث الثالث: دور إستراتيجية التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي.

إتجهت العديد من المنظمات لتبني العديد من المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق النمو و الإستمرارية و من بين المداخل نجد مدخل تمكين العاملين و لم تكفي به فقط بل سعت جاهدة لتحقيق رضاهم عن عملهم و سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح الدور الكبير التي تلعبه إستراتيجية التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: دور التفويض في تحقيق الرضا الوظيفي.

التفويض هو منح المدير الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الإداري الأعلى إلى المرؤوسين في المستوى الأدنى حق إصدار الأوامر و إتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم ، و هو جزء من عملية التمكين الإداري للأفراد فبدون منحهم الصلاحيات الكافية لمزاولة أعمالهم لا يمكن بلوغ الأهداف.¹

إن تفويض السلطة يعطي الفرصة للمرؤوسين للتدرب على الأعمال القيادية وإتخاذ القرارات لتمكينهم من إتخاذ القرار الصائب مصحوبا ذلك بمتابعة كاملة لما تم تفويضه من قبل المدير للعاملين.²

يمكن توضيح الدور الذي يلعبه تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال:

– إن التفويض يؤدي الى خلق و تعزيز الدافعية و الثقة و الولاء في نفس العاملين و دفعهم لتحمل المسؤولية و كذا شعورهم بأنه لا يوجد عملية انفصال بينهم و بين القيادة.³

– زيادة الرضا الوظيفي حيث يساعد التفويض الفاعل في تعزيز الأثر الإيجابي بالنسبة لمعنويات العامل، فزيادة الإتصال بين المدير و المرؤوسين و التعلم أثناء العمل و الشعور بزيادة المسؤولية و المشاركة كل ذلك من شأنه أن يرفع معنويات العاملين.⁴

¹ صفاء جواد عبد الحسين ، اثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 32 ، بغداد ، 2012 ، ص 84.

² ابراهيم عبد السحباني ، تفويض السلطة لدى مديري مدارس ثانوية بمحافظة غزة و علاقته بالرضا الوظيفي لدى معلميهم ، مذكرة ماجستير في اصول التربية ، فلسطين ، 2012 ، ص 16 .

³ محمد الطاهر قريشي ، لطيفة احمد السبتي ، اثر التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة بسكرة محمد خيضر ، مجلة اردنية في ادارة الاعمال

، عدد 1 ، مجلد 11 ، اردن ، 2015 ، ص ص 70 ، 71 .

⁴ محمد الطاهر قريشي ، لطيفة احمد السبتي، ص ص 70 ، 71 .

- يكتسب العاملون مهارات جديدة و خبرات من خلال التفويض مما يساعدهم في إتقان أعمالهم فيحصل الرضا و حب العمل.¹

- من خلال تفويض السلطة يستطيع المدير أن يكشف مواهب متعددة للعاملين أو يستطيع تهيئة الفرصة أمام اللذين يتهيؤون للقيادة في المستقبل مما ينعكس بالإيجاب على العلاقة بين المدير و المرؤوسين.²

المطلب الثاني: دور ثقافة المنظمة و حرية إتخاذ القرار في تحقيق الرضا الوظيفي.

أولاً- دور ثقافة المنظمة على الرضا الوظيفي:

نعني بثقافة المنظمة مجموعة القيم و المعتقدات و المفاهيم و طرق التفكير التي يتبناها أفراد المنظمة ويشتركون في تطبيقها و السير على نهجها، و قد تكون الثقافة التنظيمية لأي منظمة عقدا غير مكتوب يتم الشعور به و يشارك كل فرد في تكوينه و يتم تعليمه للأفراد الجدد في المنظمة.³

لا بد أن تكون ثقافة المنظمة قوية، " فالثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الإنتاجية و الرضا الوظيفي لدى العاملين و العكس في حالة الثقافة الضعيفة تقل الإنتاجية (الأداء) و يقل الرضا الوظيفي.⁴ " و الشكل التالي يوضح أثر الثقافة على الأداء و الرضا الوظيفي

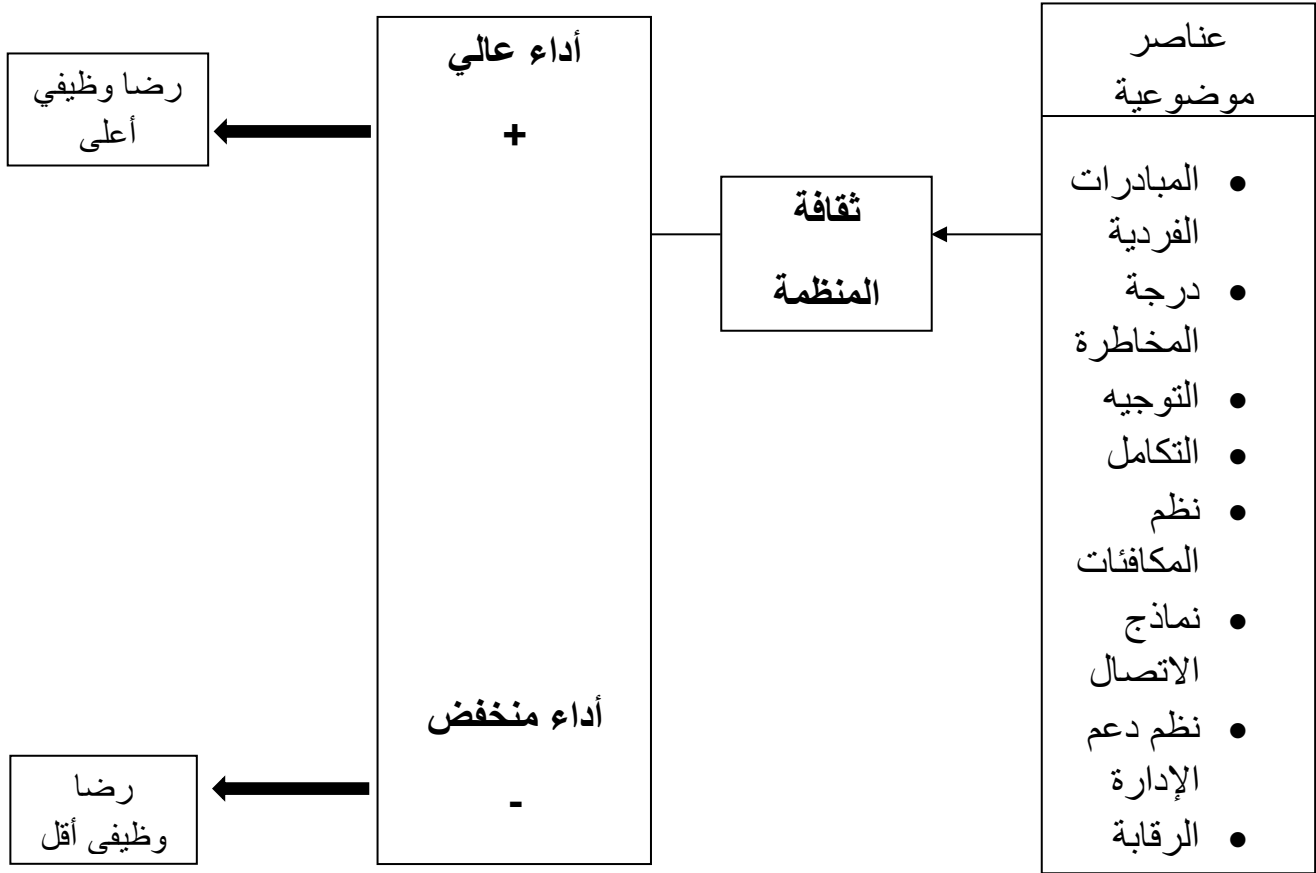
¹ عاطف عبد الله المكاوي، التفويض الاداري، منظمة طيب، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015، ص 37.

² نفس المرجع، ص 23 .

³ عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي و مهارات إدارة ضغوط العمل، نيولنك للنشر و التدريب، الطبعة الأولى، 2015، ص 26 .

⁴ عيساوي وهيب، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي -دراسة حالة فئة الافراد المشبه طبيين بالمنظمة الاستشفائية العمومية تراي بوجمعة بشار- رسالة ماجستير تخصص حوكة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 112 .

الشكل (2-6): تأثير ثقافة المنظمة على الأداء و الرضا الوظيفي.



المصدر: عيساوي وهيبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 112 ، بتصرف.

العناصر الموضوعية: تتمثل في:¹

- المبادرة الفردية: مدى الحرية و الإستقلالية و الصلاحيات المتوفرة لعضو التنظيم.
- تحمل المخاطرة : مدى تشجيع الأعضاء على الإبتكار و تحمل المخاطرة و المغامرة.
- الإتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف و معايير واضحة.
- التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون و التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- نظم المكافأة: مدى تخصيص المكافآت و الحوافز وفقا للأداء و ليس لأي اعتبارات شخصية.
- نماذج الإتصال: مدى إقتصار عمليات الإتصال على القنوات الرسمية للإتصال من عدمه.

¹ عيساوي وهيبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 113 .

● نظم دعم الإدارة: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم و المساندة و إتاحة المعلومات و تشجيع أعضاء التنظيم.

● الرقابة : عدد القواعد و الإجراءات و كمية الإشراف المباشر على تصرفات و سلوكيات العاملين.

إن الثقافة التنظيمية القوية تؤدي إلى تقليل معدل دوران الموظفين و تؤثر إيجابيا على سلوك الموظفين في مواقع العمل، فعندما تتسع نطاقات الإشراف داخل المنظمات و يتم إدخال فرق عمل جديدة، و في نفس الوقت تعمل المنظمة على تقليل التعاملات الرسمية بين العاملين، و ترفع من كفاءة الموظفين فإن تلك الإجراءات (وهي تمثل الثقافة التنظيمية) قوية توفر اللغة المشتركة التي تضمن للمنظمة توجه جميع الموظفين نحو تحقيق رسالة المنظمة و رؤيتها و أهدافها¹.

- و يمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر في الرضا الوظيفي من خلال تأثيرات الجوانب الأخرى عليه و تتمثل هذه الجوانب في:

■ القيم*: و تتمثل في أهمية التوافق في القيم بالنسبة للأفراد و المنظمة فيما يلي: ²

✓ تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل.

✓ زيادة درجة الولاء للمنظمة ، الإلتزام بالسياسات و الأهداف و نظم العمل.

✓ زيادة فعالية البرامج التدريبية.

✓ زيادة كفاءة عملية إتخاذ القرارات و الإتصالات و تبادل المعلومات

✓ تخفيض معدلات ترك العمل و المحافظة على الأدوات و المعدات.

✓ زيادة الكفاءة في العمل و رفع معدلات الأداء.

✓ المساعدة في تقييم و تنفيذ الإستراتيجيات التنظيمية.

■ العادات و التقاليد*: تسعى المنظمة الى توجيه سلوك الافراد نحو مستوى مرغوب من

الأداء و الرضا فيأخذ في الحسبان العادات و التقاليد و الأديان و التي يمكن أن

تؤدي إلى نجاح أو فشل المنظمة فمهما كان لا يستطيع أن يلغي العادات و التقاليد غير

¹ عصام عبد اللطيف ، مرجع سبق ذكره ، ص 28 .

*القيم : المعتقدات الأساسية التي تامن بها المنظمة و الاعتبار التي تعمل في ظلها و التي تنظم علاقاتها بجميع الأطراف ذو العلاقة .

المرغوب فيها بأوامر إدارية أو بضغط. و إنما يتخذ خطوات إيجابية لتغييرها (الشرح، الإقناع، إعطاء مكافأة و غيرها ...)، " فهي بالتالي تؤثر على مستوى فهم و إستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم و ثم سلوكياتهم، تصرفاتهم مستوى الدافع للإنجاز، العلاقات الإجتماعية و الأسرية ، طريقة التفكير بشكل علمي، الميل نحو السلطة، تكوين إتجاهات و مصدر لتشكيل أخلاق الموظفين.¹

ثانيا - دور حرية إتخاذ القرار في تحقيق الرضا الوظيفي:

توصل الباحثون إلى أنه لا بد أن تعمل الإدارة العليا بمبدأ الشورى و الذي يتجسد في مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات خاصة التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم و توسيع دائرة المشاركة كلما كان ذلك ممكنا لتحقيق الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين " و قد عرفت المشاركة في إتخاذ القرارات بأنها مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات الإدارية فهي علاقة متبادلة بين طرفين في المنظمة هما الإدارة و العاملون ، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة بشكل مستمر عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها ما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة و الإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينها.²

و بالتالي يمكننا الربط بين إتخاذ القرارات و الرضا الوظيفي من خلال الأثر الإيجابي الذي تحققه المشاركة في إتخاذ القرارات و التي نعني بصورة عامة به " الإرتباط الإيجابي بين الموظف و التنظيم الذي يعمل به و لا يمكن أن تتحقق أهداف المنظمة أو الوصول إلى الرضا العام دون وجود العنصر البشري الإيجابي الذي يقبل على العمل عن قناعة و يساهم في إنتاج المنظمة و تحقيق أهدافها ، و على الرغم من إختلاف مفهوم الرضا الوظيفي لدى الموظف بإختلاف تعليمه إلا أنه بشكل عام يتحقق الرضا الوظيفي من خلال ما تتيحه الوظيفة من حيث الراتب و فرص الترقية و نظم الرعاية الإجتماعية ، كما أنه يتأثر بطبيعة العمل والظروف التي تنشأ و مدى تمكن الموظف من المشاركة في إتخاذ القرارات و إحساسه بالعدالة و الإهتمام من قبل رؤسائه³، فإن إتخاذ القرار كأحد مداخل التمكين يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي و تختلف درجة

*العادات و التقاليد :مجموعة القواعد و التعليمات غير المكتوبة تحدد ما يجب على الافراد و الجماعات داخل المنظمة اتباعه في الموافق المختلفة.

¹ عيساوي وهيبه، مرجع سبق ذكره ، ص 108 .

² شوقي محمد صباغ و آخرون نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين و الولاء التنظيمي -دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية- مجلة اقتصاديات شمال افريقيا العدد 17 ، السداسي الثاني 2017، شلف، الجزائر، ص143 .

³ عبد العزيز بن محمد الحمضي ، عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي-دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي- رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2008 ، ص 63 .

الرضا الوظيفي بإختلاف درجة التمكين، وفي هذا السياق فقد حدد برنامج الأمم المتحدة للتنمية الإنسانية المعايير التالية لقياس درجة أو مستوى التمكين¹:

✓ تعزيز ثقة الانسان في ذاته.

✓ زيادة قدرته و وعيه في التعبير عن مطالبه.

✓ تنمية قدراته على العمل مع الاخرين.

✓ زيادة قدرته على العمل مع الاخرين.

فتمكين العاملين عملية لدعم قوة هؤلاء العاملين من خلال عدة مسارات منها: زيادة مشاركتهم في جميع مراحل العمل وخاصة في إتخاذ القرارات، وإعطائهم حرية التصرف، والرقابة الذاتية ومنحهم السلطة والمسؤولية على أن تدعم ثقافة المنظمة هذه المسارات².

المطلب الثالث: دور التدريب و التعلم في تحقيق الرضا الوظيفي.

لقد حدد بعض الباحثين أن الشروط الأساسية للتمكين تتمثل في التعلم وتدريب العاملين، حيث يتوقف التمكين على عاملين أساسيين: أما الأول يتمثل في مدى إقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين ، وأما الثاني فهو قدر ما يتوافر لدى المستوى الأدنى من قدرات تؤهله لتحمل المسؤولية وحسن استخدام السلطة.

التدريب عرف على أنه عملية هادفة تسعى لتطوير المورد البشري بتزويده بالمعارف و المعلومات اللازمة وتنمية قدراته و مهاراته و العمل على تعديل اتجاهاته و قناعاته و ذلك من أجل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه و زيادة إنتاجيته و تحقيق أهدافه الخاصة و الوظيفية بأقصى قدر ممكن من الجودة و السرعة والاقتصاد،³ كما يعرف على أنه عملية الوصول بالطاقات البشرية في المنظمة للمستوى الأدائي المطلوب والمرغوب به سلوكا واتجاها ، وذلك إنطلاقا من مستوى الأداء الحالي⁴.

و مع التحولات السريعة التي أفرزتها أحداث المرحلة الراهنة تولدت قناعة شاملة لأهمية و ضرورة التعلم كأنبج وسيلة للتكيف مع المستجدات و مواجهة التحديات⁵ من جهة و تصويب إتخاذ القرارات من جهة

¹ مدحت محمود أبو النصر ، إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، الطبعة الأولى ، ص 232 .

² نفس المرجع، ص 233.

³ باسمه علي حسن ، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال ، غزة ، فلسطين ، 2007 ، ص 15.

⁴ حيدر محمد العمري ، استراتيجيات التغير في إدارة الموارد البشرية ، بعد العولمة، عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، 2011 ، ص 125.

⁵ ثابتي الحبيب ، بن عبو الجميلالي ، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ، منظمة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، 2009 ، ص 277.

أخرى، فالتعلم في مرحلة ما قبل التدريب يمثل مجموعة من الخبرات التراكمية للمعرفة و السلوك و التي قد لا تتوافق مع الأداء المستهدف ثم تأتي مرحلة التدريب التي تعمل على تعديل الإنحرافات في المعارف، المهارات، السلوك، لتعطي مرحلة تعلم جديدة كمؤشر على نواتج التدريب، إذن ناتج كل من التدريب والتعلم فرد ماهر خبير قادر على أداء عمله بكفاءة.¹

* يمكن توضيح الدور الذي يلعبه التدريب و التعلم في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال:

- إن التدريب يكسب الموارد البشرية في المنظمة الثقة بالنفس و رفع الروح المعنوية و يعمل على اصلاح بعض الظواهر السلوكية ككثرة الغياب.²
- يعمل التدريب على إكتشاف القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية في المنظمة و تهيئة البيئة المناسبة الصحية للتطوير و الإبداع.³
- يزود التدريب الأفراد بالمعلومات الجيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية و الإتصالات و فتح المجال نحو الترقية و التقدم مما يساعدهم على التغلب على حالات الصراع و القلق و التوتر.⁴

المطلب الرابع: دور التحفيز و الدافعية في تحقيق الرضا الوظيفي.

أولا- دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي:

عرفت الحوافز على أنها : مجموعة العوامل و المؤثرات الداخلية و الخارجية التي تنبعث من المنظمة لدفع الأفراد إلى العمل لرفع مستوى العمل ، و بمعنى آخر فإن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته.⁵

¹ عائشة شنتاحة ، التدريب في منظمات الاعمال ، دار اليازوري العلمية ، اردن ، 2019 ، ص ص 21، 22

² محمد طاهر القرشي ، لطيفة احمد السبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 72 .

³ نفس المرجع ، ص 72 .

⁴ باسمة علي حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 18 .

⁵ بلقايد إبراهيم و بوري شفي ، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين-دراسة ميدانية بالمنظمة الوطنية للدهن لوحدة وهران -مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 17 ، السداسي الثاني 2017 ، بدون بلد النشر ، على الموقع univ-chlef.dz/renaf/Articles_Renaf_N817/Article3-19.pdf تاريخ الاطلاع:24مارس2020 ، ص 256 .

تعد عملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المنظمة و من جهة أخرى إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة التي تقودهم إلى الرضا عن عملهم و يكون دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال:¹

- رفع مستوى رضا الفرد و إيجاد علاقات إجتماعية تعاونية بين الزملاء و تكون قائمة على الثقة بين الرئيس و المرؤوسين.
- إشباع حاجات الفرد المادية و المعنوية.
- يسهم في جذب الأفراد و إتحاقهم بالمنظمة و إشباع حاجاتهم و يعزز من إستمرارهم بالعمل و يثير المنافسة فيهم و بذل الجهد لتحسين أدائهم و الإبداع فيه.
- يوفر له المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يشعرهم بالرضا و الثقة و يرفع من روحهم المعنوية و يقوى ولائهم للمنظمة و رغبتهم في تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.
- و بالتالي تقع على المنظمة مسؤولية الإهتمام بالعاملين و تمكينهم من تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تحقيق أهدافهم في العمل و تأمين مصالحهم مما يشعرهم أن نجاح المنظمة مرتبط بمدى رضاهم و تأمين مطالبهم.

و كذلك يمكن القول أن الحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة و الإرتياح و السعادة لإشباعها الحاجات و الرغبات و التوقعات مع محتوى العمل نفسه و بيئته و العمل على تنمية الثقة و الولاء و الإلتزام للمنظمة و تحقيق التكيف مع العوامل و المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي.²

ثانياً- دور الدافعية في تحقيق الرضا الوظيفي:

يعرف (جيرالد جرينبرج و روبرت بارون) الدافعية بأنها عملية إثارة السلوك الإنساني و توجيهه و المحافظة عليه لتحقيق هدف معين، و حددا مكونات الدافعية في ثلاث عناصر هي:³

- الإثارة والتي تتمثل في الباعث على السلوك.

¹ محمد الطاهر قريشي و لطيفة احمد السبتي ، مرجع سبق ذكره، ص 72 .

² عرف بن مائل الجريد ، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2007 ، ص 55 .

³ مدحت محمود أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 336.

- التوجيه والذي يتمثل في توجيه السلوك نحو الهدف.
 - الاستمرارية والتي تتمثل في الاستمرار في توجيه السلوك نحو الهدف.
- كما تعرف الدافعية على أنها الإستعداد نحو الإنجاز و أداء الأعمال بدافعية ذاتية من قبل الأفراد و هي قوى نابغة من داخل الفرد تؤثر في توجيهه بشدة نحو العمل و المثابرة و هو سلوك إرادي طوعي¹.
- و يترتب على العلاقة بين الدافعية و الرضا الوظيفي 4 علاقات و هي كالتالي:²
- أ. رضا عام عن العمل و مجهود محدود: تظهر هذه الحالة عندما يكون العمل الذي يؤديه الفرد محدودا و الرغبة فيه محدودة أيضا ، و يؤدي بدون ضغط و براحة تامة مع تفضيل الفرد له ، مثل موظف الحكومة يشعر برضا عام .
- ب. عدم الرغبة في العمل: الأفراد الذين تنعدم لديهم الرغبة في العمل و لا يحبون وظائفهم و يعملون فقط تحت ضغط شديد و يبذلون جهدا كبيرا في العمل نتيجة هذا الضغط كالحاجة إلى المال لمواجهة متطلبات المعيشة أو العمل خوفا من العقاب.
- ج. المجهود العام و عدم الرضا: هؤلاء لديهم دافع قوي للعمل لكنهم غير راضين عن ظروف العمل أو الإدارة.
- د. مجهود كبير و رضا كامل: و هم الأفراد الذين يبذلون مجهودا كبيرا من أجل تحقيق الذات مثل المديرين الناجحين أو أصحاب الأعمال الصغيرة، و رغبة في التملك ، هؤلاء يشعرون برضا كامل عن العمل و الأداء.
- و بهذا نجد أن الدافعية هي المحرك الأساسي للأداء الذي من خلاله يمكن أن ندرك أن العاملين يشعرون بالرضا عن العمل و الأداء ، لكن من الصعب التأكد من أن القوى الدافعة القوية و المتوافرة لدى الفرد تؤدي إلى أداء جيد بدون معرفة أو مهارة أو تدريب أو خبرة.

¹ صفاء جواد عبد الحسين ، مرجع سبق ذكره، ص 84 .

² منال البارودي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 66 67 .

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل نرى أهمية و ضرورة توطيد المنظمة صلتها بالموارد البشري و إعطائه حقه اللازم فهو يعتبر جوهر و أساس تطورها و نجاحها، فإعطاء الموظفين حرية أكبر في إبداء الرأي والمشاركة في إتخاذ القرارات من شأنه أن يعزز الولاء و الإلتناء في نفوسهم و يجب الحرص على تنمية مهاراتهم و ذلك بتوفير مناخ تنظيمي مستقر و آمن و كذا تنظيم دورات تدريبية، هذا كله يؤدي لتحقيق منفعة عامة سواء للمنظمة أو العاملين.

لذا أعطت المنظمات إهتمام بالغ في كيفية إرضاء الموظف و ذلك من خلال تحسيسهم بالإحترام و الثقة بينما يعملون في بيئة آمنة و بأجر جيد و فرص للتقدم ، بهذا نرى أن الرضا الوظيفي جزء مهم من دورة حياة الموظف و دوافعه للبقاء مخلص لعمله.

كما أن التمكين يعتبر المحرك الاساسي للوصول إلى درجة عالية من الثقة و الولاء و حب العمل في نفسية العاملين و التغلب على إستيائهم، و كل هذا يكون سواء من خلال التفويض، التدريب، التحفيز و غير ذلك من المسارات و المداخل الأساسية للتمكين.

فالعمال يشككون التهديد الأعظم بالنسبة لأي منظمة في حال سخطهم من خلال ضعف دوافعهم عن العمل، ومن خلال العديد من الأبحاث والدراسات تبين أن التمكين يؤدي إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين، حيث تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية وبالتالي رفع مستوى الرضا الوظيفي، وعليه التمكين كإستراتيجية هي عملية تربوية وممارسة ثقافية تحقق نتائج إيجابية سواء بالنسبة للمنظمة أو العاملين في حال تهيئة مناخ تنظيمي ملائم يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة بشكل فعال.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

الدراسة التطبيقية لدور

إستراتيجية التمكين في تحقيق

الرضا الوظيفي للأساتذة بجامعة

إبن خلدون - تيارت -

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الجانب النظري لمتغيرات الدراسة (إستراتيجية التمكين و الرضا الوظيفي) وتعرفنا على طبيعة العلاقة التي تربطهما، تم تخصيص هذا الفصل التطبيقي لإختبار طبيعة هذه العلاقة سعياً لمعرفة دور التمكين و عناصره (تفويض السلطة، الإستقلالية و حرية إتخاذ القرار، التدريب و التعلم، التحفيز و الدافعية، ثقافة المنظمة و تعزيز التمكين) على متغير الرضا.

سنأخذ جامعة ابن خلدون بتيارت كحالة للدراسة و ذلك بالإعتماد على الإستبيان كأداة للكشف عن هذه العلاقة ، من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: التعريف بمنشأة الدراسة (جامعة ابن خلدون - تيارت-).

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية و خطواتها الإجرائية.

المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بجامعة ابن خلدون - تيارت -

قد مضى أربعون عاما على جامعة ابن خلدون التي أنشئت عام 1980، لتبقى بذلك منارة من منارات الإشعاع العلمي والمعرفي والفكري و التي تدعو الى ثقافة من المعايير العالية و الرؤية الملهمة لمستقبل واعد.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الجامعة.

- شهد قطاع التعليم العالي بولاية تيارت في أول انطلاقة له إلى السنة الدراسية (1980-1981) وذلك بإنشاء المركز الجامعي بتيارت والذي إحتضن في أولى تسجيلاته أكثر من 1200 طالبا، ومع الموسم الجامعي 1984-1985 تم حل المركز الجامعي و إستبداله بمعهدين وطنيين للتعليم العالي.

المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة: بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-230 المؤرخ في: (1984/08/18) المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة المدنية بتيارت.

المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-231 المؤرخ في: (1984/08/18) المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية بتيارت.

وفي سنة (1992) أعيد إنشاء المركز الجامعي بتيارت بموجب المرسوم التنفيذي 92-298 المؤرخ في (07/07/1992) و تم ضم المعهدين و التي كانت تتمتع بالإستقلالية البيداغوجية و الإدارية و المالية ووضعتها تحت وصاية إدارة مركزية واحدة.

بعد القفزة النوعية التي عرفها قطاع التعليم العالي بمدينة تيارت سنة (2001) بصدر المرسوم التنفيذي 01-271 المؤرخ في (2001/09/18) المتضمن تحويل المركز الجامعي إلى جامعة تحوي ثلاث كليات (كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، كلية العلوم و العلوم الهندسة ، كلية العلوم الزراعية و البيطرة).

و في سنة (2010) صدر المرسوم التنفيذي 10-37 المؤرخ في (2010/01/25) الذي انبثق عنه خلق 06 كليات جديدة و معهد:

- كلية العلوم و والتكنولوجيا و علوم المادة.

- كلية علوم الطبيعة و الحياة.

- كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- كلية العلوم الحقوق و العلوم السياسية.

- كلية الآداب و اللغات.

- كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية.
- معهد علوم البيطرة.
- وفي سنة (2013) تم إعادة هيكلة الجامعة طبقا للمرسوم التنفيذي 13-102 المؤرخ في (2013/03/14) المتضمن إنشاء جامعة تيارت و الذي انبثق عنه (08) كليات و معهدين:
- كلية العلوم التطبيقية.
- كلية علوم المادة.
- كلية الرياضيات و الإعلام الآلي.
- كلية علوم الطبيعة و الحياة.
- كلية الحقوق و العلوم السياسية.
- كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية.
- كلية الأداب و اللغات.
- معهد علوم البيطرة.
- معهد التكنولوجيا.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة ابن خلدون - تيارت -

تحوي جامعة ابن خلدون على عدة هياكل نذكرها كالاتي:¹

أولا - مديرية الجامعة : تتكون الجامعة من أربع نيابات مديريةية:

- نيابة مديريةية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الأول و الثاني و التكوين المتواصل و الشهادات و كذا التكوين العالي في التدرج.

- نيابة مديريةية الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية.

¹ موقع جامعة ابن خلدون تيارت /www.univ-tiaret.dz/ar/

- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي والتكوين العالي في ما بعد التدرج

- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتنمية و الإستشراف و التوجيه.

ثانيا - الأمانة العامة: تشمل الأمانة العامة مكتب التنظيم العام و مكتب الأمن الداخلي و كذا المديرية الفرعية التالية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين.

- المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة.

- المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة.

- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية.

ثالثا - المكتبة المركزية للجامعة: تشمل المصالح التالية:

- مصلحة الإقتناء.

- مصلحة المعالجة.

- مصلحة التوجيه.

- مصلحة البحث البليوغرافي.

المطلب الثالث: أهداف جامعة ابن خلدون - تيارت -

يتمثل النشاط الأساسي للجامعة في إنجاح جامعة ديمقراطية التعليم و مجانيته و كذا تعميمه ، إذ هي مؤسسة عامة تقوم بمهام التعليم الرسمي في مختلف فروع و مجالاته منها العلمية و الأدبية و تتضح الأهداف أكثر في ما يلي:

- تكوين الطلبة تكويناً علمياً يتماشى مع متطلبات العصر.

- الإسهام في تطوير البحث العلمي و تنمية الروح العلمية و نشر المعارف و الدراسات.
- نشر الدراسات و الأبحاث.
- تلبية الإحتياجات من إطارات و دراسات، للمحيط الإقتصادي و الإجتماعي.
- تنمية الموارد البشرية من أساتذة، باحثين و إطارات تقنيين.
- إدماج الأنشطة الثقافية و الرياضية في الحياة الجامعية.
- الإنفتاح على الصعيد الدولي.
- تكوين إطارات للجامعات و المعاهد الجزائرية المختلفة.
- تغطية متطلبات سوق العمل.
- بناء مجتمع المعرفة من خلال الاستثمار في رأس المال البشري و الموجودات المعرفية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية و خطواتها.

سنحاول في هذا المبحث تحديد المنهج العلمي المناسب لدراستنا الميدانية وفقا لطبيعة موضوع بحثنا والتطرق لكيفية تخطيط و تصميم أداة الدراسة و أخيرا إجراء إختبار للأداة للتأكد من مصداقيتها و ثباتها.

المطلب الأول: خصائص مجتمع و عينة الدراسة.

أولا- مجتمع و عينة الدراسة:

نظرا لصعوبة الوصول إلى كل الموارد البشرية بجامعة ابن خلدون - تيارت- حيث يوجد عدد كبير من أعوان التحكم و التنفيذ تم حصر العينة في الدراسة الميدانية على فئة من الأساتذة بالجامعة تتكون من 61 فرد تم إختيارهم عشوائيا و هذا حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية.

ثانيا- خصائص عينة الدراسة:

غطت العينة العشوائية 61 أستاذ و بعد توزيع الإستبيان على مختلف الكليات بنسب متفاوتة و حسب ما توفر لدينا من حسابات بريدية إلكترونية للأساتذة من مختلف الكليات نظرا لصعوبة التواصل المباشر معهم في ظل الحجر الصحي المفروض لمنع انتشار جائحة COVID 19.

حيث تم إيفاد الإستمارات من تاريخ 10 جويلية إلى 11 أوت 2020.

و يمثل الجدول الموالي توضيحا لأهم خصائص هذه العينة.

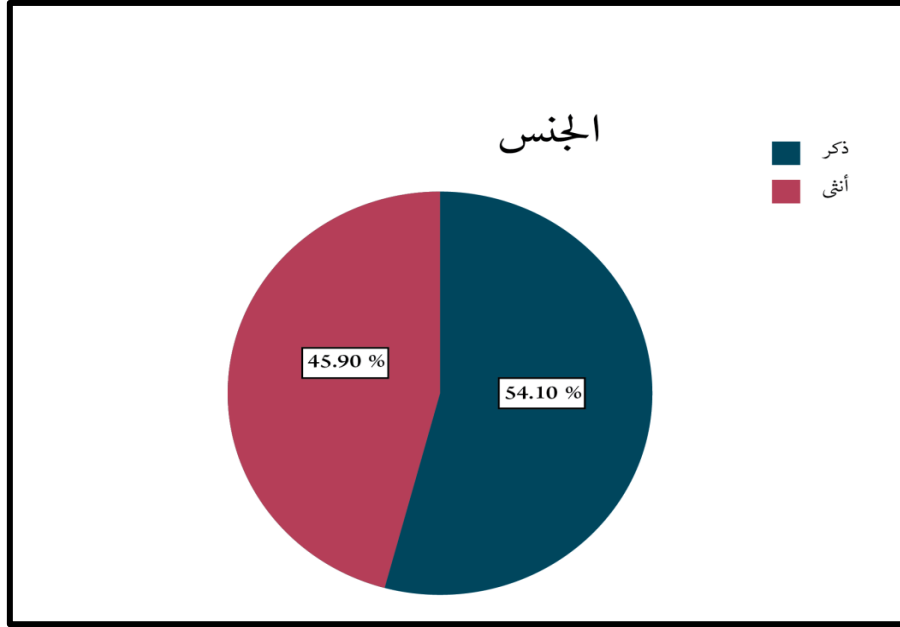
الجدول (3-1): خصائص عينة الدراسة.

النسبة المئوية %	التكرار	المتغير الديمغرافي	
54.1%	33	ذكر	الجنس
45.9%	28	انثى	
100%	61	المجموع	
1.6%	1	من 20 الى 25 سنة	العمر
36.1%	22	من 25 الى 35 سنة	
36.1%	22	من 35 الى 45 سنة	
26.2%	16	أكثر من 45 سنة	
100%	61	المجموع	
18%	11	ماجستير	المستوى التعليمي
9.8%	6	دبلوم عالي	
65.6%	40	دكتوراه	
6.6%	4	أخرى	
100%	61	المجموع	
88.5%	54	دائم	نوع العمل
11.5%	7	مؤقت	
100%	61	المجموع	
19.7%	12	أقل من 5 سنوات	الخبرة الوظيفية
80.3%	49	أكثر من 5 سنوات	
100%	61	المجموع	
83.6%	51	إطار	التخصص الوظيفي
8.2%	5	عون إداري	
8.2%	5	عون تنفيذي	
100%	61	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل الاستبيان.

و توضح الدوائر النسبية الآتية تفصيلا لخصائص عينة الدراسة.

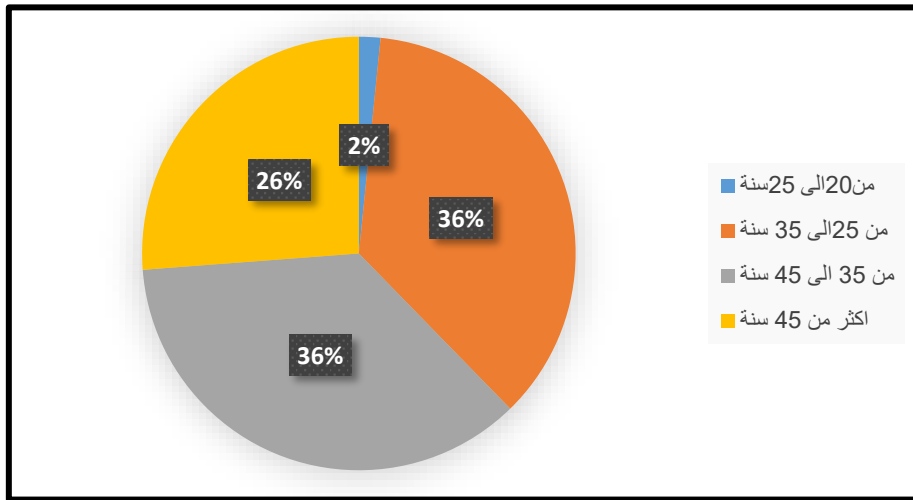
الشكل (3-1) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS.

يظهر من الشكل أن نسبة كل من الجنسين متقاربة حيث بلغت نسبة الذكور 54.10 % و نسبة الاناث 45.90 %.

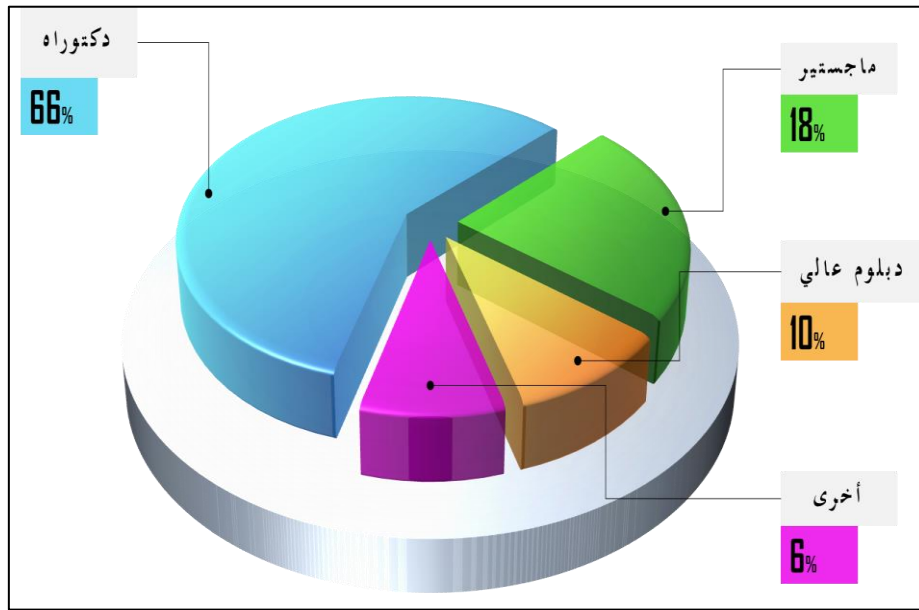
الشكل (3-2) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS.

يظهر من الشكل أن نسبة الفئتين العمريتين من 25 إلى 35 سنة و من 35 إلى 45 سنة متساويتان و إحتلتا أعلى نسبة من المبحوثين قدرت ب 36% و تلتهما الفئة العمرية أكثر من 45 سنة بنسبة 26% أما الفئة العمرية من 20 إلى 25 سنة فكانت الأقل بنسبة 2% و منه نستنتج ان غالبية المبحوثين كانوا من الكهول.

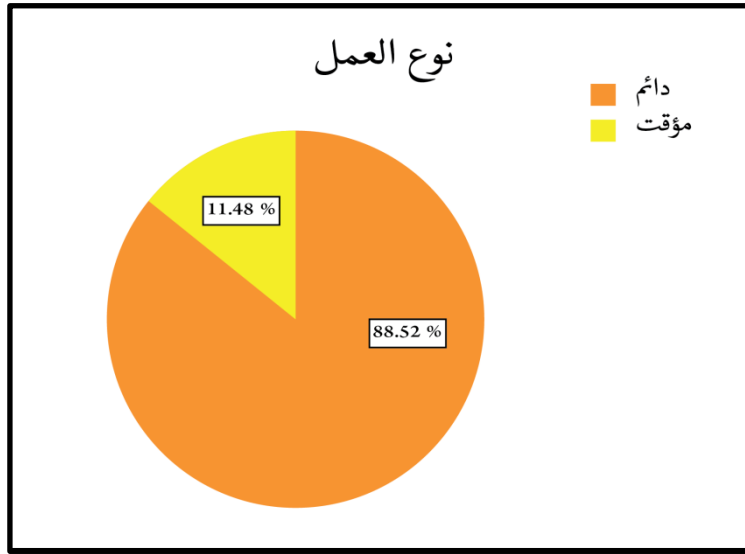
الشكل (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

يظهر من الشكل أن غالبية الأساتذة المبحوثين من حاملي شهادة الدكتوراه بنسبة 65.57% تلتها فئة الأساتذة الحاملين لشهادة ماجستير بنسبة 18.03% بعدها فئة حاملي الدبلوم العالي بنسبة 9.84% و أخيرا فئة الأساتذة الحاملين لشهادات غير مذكورة و عليه فنستنتج أن أغلب الأساتذة المبحوثين من الدكاترة.

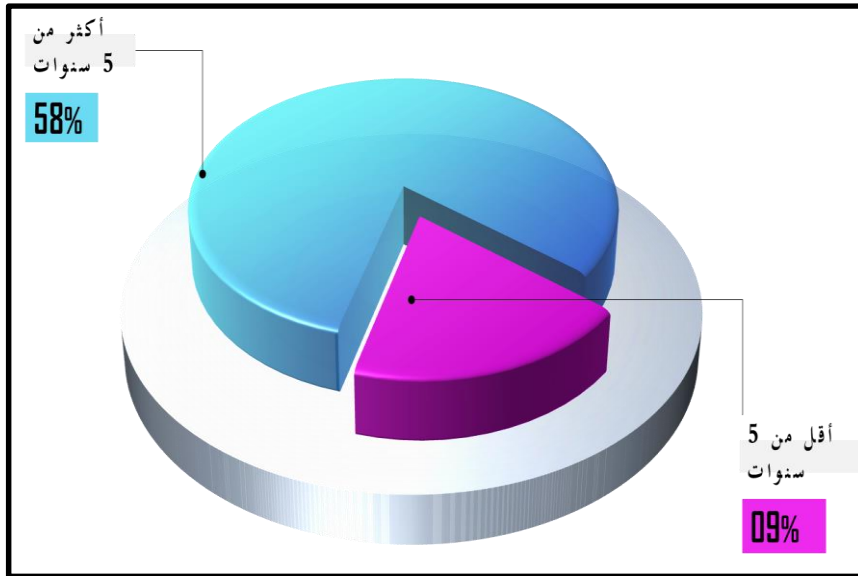
الشكل (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب نوع العمل.



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

يظهر من الشكل أن كل الباحثين تقريبا ذوي عمل دائم حيث بلغت نسبتهم 88.52% في حين بلغت نسبة الباحثين ذوي العمل المؤقت 11.48% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

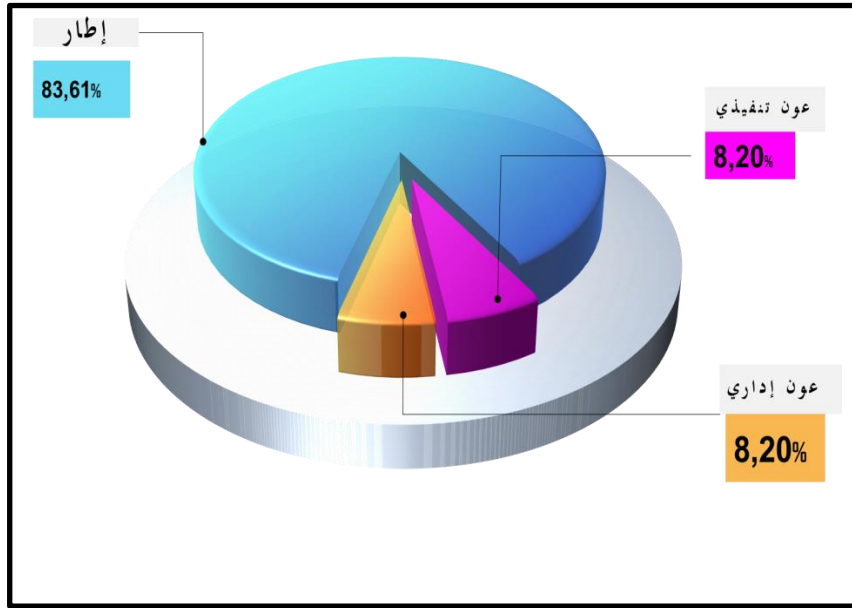
الشكل (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

عند التدقيق في سنوات الخبرة الوظيفية لدى الباحثين نجد أن الأغلبية تفوق خبرتهم 5 سنوات و ذلك بنسبة 80% و 20% نسبة الباحثين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات و هذه الأرقام تبدو معقولة بالنظر لأعمارهم.

الشكل (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

فيما يخص متغير التخصص الوظيفي فإن الشكل يبين لنا أن أغلبية الباحثين إطاراً بنسبة 83.61% أما باقي الباحثين فهم من الأعوان الإداريين و التنفيذيين بنسب متساوية بلغت 8.20%.

المطلب الثاني: أداة و نموذج الدراسة.

أولاً- أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان¹ كأداة رئيسية في الدراسة التطبيقية التي تمت الاستعانة بها لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيري الدراسة في المنظمة محلها.

حيث تتناول هذه الدراسة دور إستراتيجية التمكين و الذي يمثل المتغير المستقل و يشمل المتغيرات الفرعية التالية (تفويض السلطة ، الاستقلالية وحرية اتخاذ القرار، التدريب و التعلم، الدافعية و التحفيز، ثقافة المنظمة و تعزيز التمكين)، في تحقيق الرضا الوظيفي الذي هو المتغير التابع.

¹ الملحق رقم 1 يوضح أداة الاستبيان

تم تصحيح هذا الإستبيان بالإعتماد على بعض الكتب العلمية و الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، و بالإعتماد على خبرة بعض الأساتذة في الجامعة محل الدراسة مع مراعاة البساطة و الوضوح و السهولة في كيفية طرح أسئلة الإستبيان.

يغطي الإستبيان جزأين رئيسيين، يتضمن الأول المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة و المتمثلة في:

- ✓ الجنس.
- ✓ العمر.
- ✓ المستوى التعليمي.
- ✓ نوع العمل.
- ✓ الخبرة الوظيفية.
- ✓ التخصص الوظيفي.

أما الجزء الثاني فيتضمن أسئلة الدراسة و التي قدر عددها ب 40 سؤال موزعين على 6 محاور تعكس القضايا الأساسية التي تتناولها الدراسة و يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول (3-2): توزيع فقرات الإستبيان على محاور الدراسة.

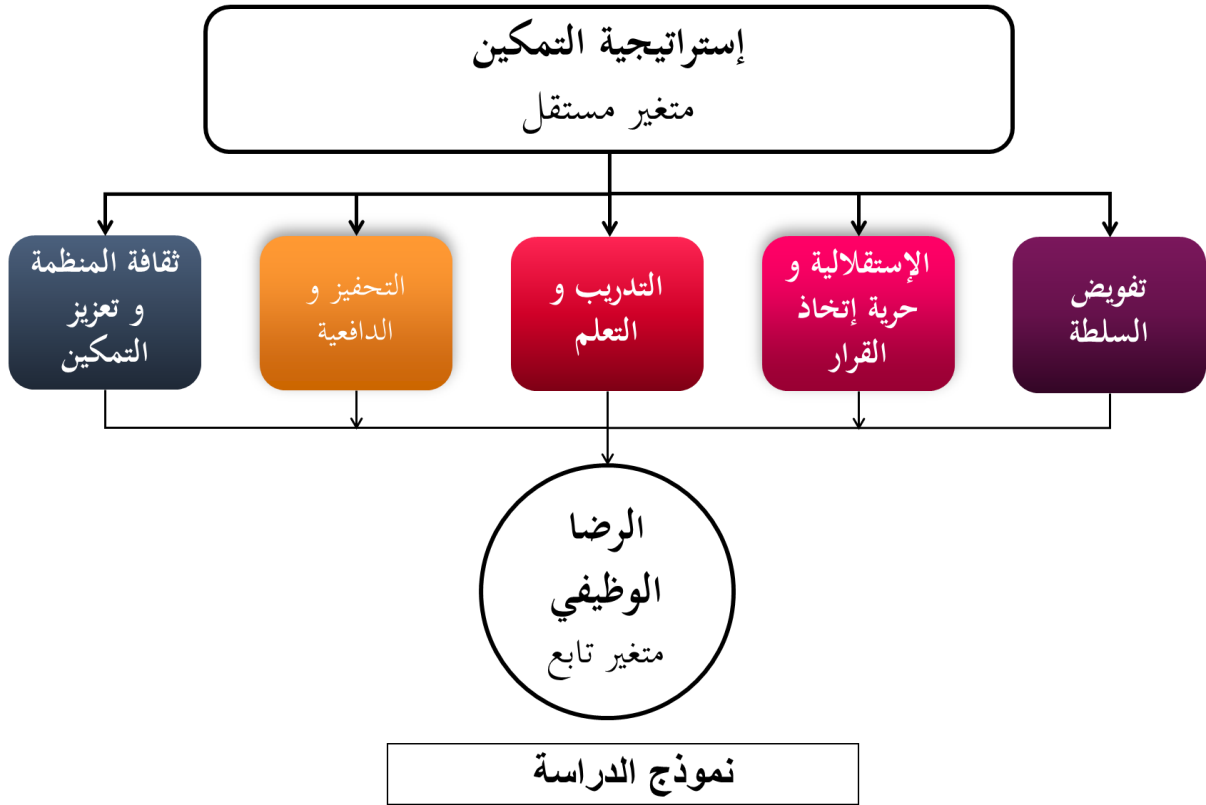
عدد الأسئلة	محاور الدراسة
5	تفويض السلطة
4	الإستقلالية و حرية إتخاذ القرار
5	التدريب و التعلم
4	التحفيز و الدافعية
5	ثقافة المنظمة و تعزيز التمكين
17	الرضا الوظيفي
46	مجموع الفقرات

المصدر : من إعداد الطالبتين على أساس مضمون الإستبيان.

ثانيا- نموذج الدراسة:

انطلاقا من إشكالية الدراسة و أهدافها تم تشكيل نموذج الدراسة و الذي أساسه دور إستراتيجية التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي (جامعة ابن خلدون تيارت) كما يوضح الشكل التالي:

الشكل (3-7): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح لنا من الشكل (3-7) أنه من خلال هذه الدراسة سيتم معرفة علاقة كل من عناصر إستراتيجية التمكين (تفويض السلطة، الإستقلالية و حرية إتخاذ القرار، التدريب و التعلم، التحفيز و الدافعية، ثقافة

المنظمة و تعزيز التمكين) بالرضا الوظيفي، و قد تحدد نموذج الدراسة وفقا للعلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة و المتغير التابع.

المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة.

يقصد بصدق أداة الدراسة هي التأكد من أنها ملمة لكافة العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح فقراتها و مفرداتها بحيث تكون مفهومة لجميع مستخدميها.

أما ثبات أداة الدراسة يقصد به التأكد من أن الإجابات لن تتغير إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة و في نفس الظروف.

أولاً- صدق أداة الدراسة:

تم عرض أداة الدراسة (الإستبيان) على الأستاذة المشرفة و على محكمين من أساتذة المختصين، و تم الأخذ بملاحظاتهم حتى توصلنا الى النموذج النهائي للإستبيان¹.

ثانياً- ثبات أداة الدراسة:

جرى إستخراج معامل الثبات طبقا لمعامل ألفا كرونباخ (**Alpha cronbach**) للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

تم إرسال 150 نسخة الكترونية و تم الحصول على 61 إجابة فقط، قبلت كلها ، و قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ و كانت النتائج كالآتي: ²

الجدول (3-3): نتائج معامل الثبات **Alpha cronbach**

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
---------	--------------	--------------

¹ انظر في الملحق رقم 1 .

² الملحق رقم 2 يوضح معامل الثبات **Alpha cronbach**

0.678	5	المحور الأول: تفويض السلطة
0.717	4	المحور الثاني : الإستقلالية و حرية إتخاذ القرار
0.729	5	المحور الثالث : التدريب و التعلم
0.820	4	المحور الرابع : الدافعية و التحفيز
0.603	5	المحور الخامس : ثقافة المنظمة و تعزيز التمكين
0.868	17	المحور السادس : الرضا الوظيفي
0.917	45	جميع عبارات الإستبيان

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الاحصائي SPSS.

من خلال النتائج المسجلة و بعد تحليلها يوضح الجدول بأن قيمة معامل (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة الستة و كانت نتائجها كالتالي:

المحور الأول: 0.678، المحور الثاني: 0.717، المحور الثالث: 0.729، المحور الرابع: 0.820، المحور الخامس: 0.603، المحور السادس: 0.868.

كما يوضح الجدول أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ، حيث بلغ معامل ثباته 0.917 و هذا يدل على أن عباراته تتسم بالثبات و التناسق فيما بينها ما يجعلها قابلة للدراسة و التحليل.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية لأداة الدراسة.

تم الإعتماد على الحزمة الإحصائية **SPSS** نسخة 23 للإجابة على أسئلة الدراسة و إختبار صحة فرضياتها، و ذلك بإستخدام أساليب الإحصاء الوصفي و التحليل الآتية:

- النسب المئوية.
- التكرارات.
- الدوائر النسبية.
- المتوسطات الحسابية لمعرفة مدى تركز إجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات الإستبيان.
- الإنحرافات المعيارية لمعرفة مدى تشتت إجابات افراد الدراسة عن المتوسط الحسابي.

- معامل الثبات للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- معامل إرتباط بيرسون لإختبار صحة الفرضيات و لقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج المعالجة الإحصائية.

سيتم تقسيم هذا المبحث حسب فرضيات الدراسة و الهدف منها ، حيث تم طرح فرضيتين أساسيتين، الأولى تتعلق بالدراسة الوصفية و الثانية تتعلق بالدراسة الإرتباطية و تنبثق منها عدة فرضيات فرعية.

المطلب الأول: دراسة و تحليل عبارات محاور الدراسة.

تم وضع الجداول الموالية للتوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة ، لغرض التحليل الاحصائي الوصفي للحصول على الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية من أجل تحليل بيانات الإستبيان.

أولاً- عرض و تحليل عبارات المحور الأول:

تم تقييم قرارات كل عبارة حسب سلم ليكارت الخماسي و هذا ما يمثله الجدول التالي:

الجدول (3-4): المتوسط الحسابي لدرجات القرار حسب سلم ليكارت الخماسي

التقييم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مجالات المتوسط الحسابي	[1 الى 1.8]	[2.6 الى 1.8]	[3.4 الى 2.6]	[4.2 الى 3.4]	[5 الى 4.2]

المصدر : من إعداد الطالبين .

الجدول (3-5): المتوسط الحسابي و الإنحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	القرار
1	لدي رؤية واضحة حول أهداف المنظمة و غاياتها	3.6230	0.93388	موافق
2	إتخاذ القرارات يجعلني أتمتع بنوع من السلطة	3.5574	0.95786	موافق
3	أمتلك صلاحية تصحيح الإنحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى رئيسي	3.2459	1.07480	محايد

4	أتمتع بالقوة الكبيرة للتحكم بما يحدث في القسم الذي أعمل فيه	3.3279	1.16507	محايد
5	تقوم الإدارة بتفويض السلطة الكافية لي لإنجاز عملي	3.5902	0.86366	موافق
	المجموع	3.4689	0.66421	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

يبين الجدول (3-5) أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول تفويض السلطة بلغ (3.4689) وأن الإنحراف المعياري قدر ب (0.66421) و هذا يدل على أن هناك اتساق عام بين أفراد عينة الدراسة في حكمهم على مدى تفويض الإدارة السلطة للأساتذة و أن القرار الكلي عن بدائل الإجابات كان بالموافقة على عبارات هذا المحور ، بحيث جاءت العبارة 1 (لدي رؤية واضحة حول أهداف المنظمة و غاياتها) بقيمة عالية للمتوسط الحسابي قدرت ب (3.6230) بقرار موافق، أما العبارة 3 (أمتلك صلاحية تصحيح الإنحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى رئيسي) بأقل قيمة للمتوسط الحسابي بقيمة 3.2459 بقرار محايد، أي أن المبحوثين يرون أن الإدارة لا تفوض السلطة الكافية للعاملين لتصحيح الفوري للإنحرافات.

ثانيا- عرض و تحليل عبارات المحور الثاني:

الجدول (3-6): المتوسط الحسابي و الإنحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	القرار
1	لدي حرية التصرف في أداء المهمة الموكلة لي	3.9508	0.80470	موافق
2	أتمتع بإستقلالية كبيرة في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز عملي	4.0164	0.71861	موافق
3	تنفق الإدارة بمقدرتي على أداء عملي بكفاءة	4.1311	0.80572	موافق
4	وضوح السياسات و التعليمات لدي تمنحني حرية أكبر و إستقلالية في إتخاذ القرارات	3.6393	0.91347	موافق

المجموع	3.9344	0.66421	موافق
---------	--------	---------	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

يبين الجدول (3-6) المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني و الذي هو الإستقلالية و حرية إتخاذ القرار من منظور الأفراد المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور **3.9344** و إنحراف معياري قيمته **0.66421** و هذا ما يدل على ان هناك إتساق عام بين أفراد عينة الدراسة في حكمهم على الإستقلالية الممنوحة للأساتذة في أداء أعمالهم و أن القرار الكلي لهذه العينة كان بالموافقة على عبارات هذا المحور ، بحيث جاءت العبارة **3** (تنق الإدارة بمقدرتي على أداء عملي بكفاءة) بمتوسط حسابي عالي قيمته **4.1311** ، أما العبارة **4** (وضوح السياسات و التعليمات لدي تمنحني حرية أكبر و إستقلالية في إتخاذ القرارات) فمتوسطها الحسابي جاء بأقل قيمة قدرت ب **3.6393**، أي أن مجمل المبحوثين أجابوا بالموافقة على هذه العبارات، مما يدل على أنهم يتمتعون بالإستقلالية و حرية إتخاذ القرارات.

ثالثا- عرض و تحليل عبارات المحور الثالث:

الجدول (3-7): المتوسط الحسابي و الإنحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	القرار
1	تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	3.2623	1.06304	محايد
2	احظى بالتدريب و تهتم الإدارة برفع كفاءتي و ابداعي	3.0000	1.04881	محايد
3	يتاح لي و للعاملين فرص التعلم و إكتساب أشياء جديدة في مجال عملنا	3.2459	1.02723	محايد
4	أعتقد أن التدريب و التعلم الذي حصلت عليه حسن من أدائي لعملي	3.4590	1.00952	موافق

5	العمل مع زملائي في شكل فريق يزيد من نشاطي و دافعيتي نحو العمل ، و يحقق التعاون و إقتسام المهام	3.8689	1.10265	موافق
	المجموع	3.3672	0.72772	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول (3-7) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارات المحور الثالث التدريب و التعلم قدرت قيمته ب **3.3672** و الإنحراف المعياري ب **0.72772** و منه نقول أن هناك اتساق عام بين أفراد عينة الدراسة في حكمهم على التدريب و التعلم المتاح بالجامعة و أن القرار الكلي لأفراد العينة كان بالموافقة على عبارات المحور ، بحيث جاء المتوسط الحسابي للعبارة **5 (العمل مع زملائي في شكل فريق يزيد من نشاطي و دافعيتي نحو العمل و يحقق التعاون و إقتسام المهام)** بقيمة عالية قدرت ب **3.8689** بقرار موافق و جاءت العبارة **2 (أحظى بالتدريب و تهتم الإدارة برفع كفايتي و إبداعي)** أقل متوسط حسابي قيمته **3.0000** بقرار محايد، أي أن أفراد العينة لم يقتنعوا بالتدريب و التعلم المتوفر من طرف الجامعة.

رابعاً- عرض و تحليل عبارات المحور الرابع:

الجدول (3-8): المتوسط الحسابي و الإنحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	القرار
1	تقدر الإدارة جهودي في العمل	3.6393	0.3154	موافق
2	تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية	3.5410	0.76537	موافق
3	لدي إستعداد للقيام بمزيد من الجهد لو طلب مني	4.2295	0.64274	موافق بشدة
4	لدي ثقة ناتجة عن تلبية الإدارة لإحتياجاتي التي تسهل أداء عملي	2.7869	0.75531	محايد
	المجموع	3.5492	0.62885	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول (3-8) أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارات المحور الرابع التحفيز و الدافعية قدرت قيمته ب **3.5492** و الإنحراف المعياري ب **0.62885** وهذا يعني أن هناك إتساق عام بين أفراد عينة الدراسة في حكمهم على مدى تحفيز الإدارة لهم ، و أن القرار الكلي كان بالموافقة على هذا المحور ، بحيث جاءت العبارة **3** (**لدي إستعداد للقيام بمزيد من الجهد لو طلب مني**) بأعلى متوسط حسابي قيمته **4.2295** بقرار موافق بشدة ، أما العبارة **4** (**لدي ثقة ناتجة عن تلبية الإدارة لإحتياجاتي التي تسهل أداء عملي**) فكان متوسطها الحسابي **2.7869** بأقل قيمة و بقرار محايد، و هذا ما يدل على أن أفراد العينة لديهم دافعية نحو العمل و محفزين من طرف إدارة الجامعة.

خامسا- عرض و تحليل عبارات المحور الخامس:

الجدول (3-9): المتوسط الحسابي و الإنحرافات المعيارية لعبارات المحور الخامس.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	القرار
1	توفر ثقافة المنظمة المتبعة البيئة الملائمة لأداء عملي	2.9180	0.97117	محايد
2	شعرت بالإنتماء للمنظمة بمجرد إتحاقني بها	3.3770	1.12789	محايد
3	تتدخل الإدارة في كل تفاصيل العمل	2.7049	0.97201	محايد
4	توجد ثقة متبادلة بين الإدارة و العاملين	3.3607	0.87622	محايد
5	تسعى المنظمة من خلال ثقافتها المتبعة الى تحديد المهام و الأدوار بشكل واضح للعاملين	3.2131	0.89656	محايد
	المجموع	3.1148	0.60493	محايد

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

أما المحور الخامس و الذي يمثل ثقافة المنظمة و تعزيز التمكين الجدول (3-9) يبين متوسطه الحسابي الكلي و الذي يقدر ب **3.1148** و إنحراف معياري يقدر ب **0.60493** و هذا يدل على أن هناك إتساق عام بين أفراد عينة الدراسة في حكمهم على عبارات هذا المحور و أن قرارهم الكلي كان بدرجة محايد ، بحيث جاء المتوسط الحسابي للعبارة **4** (**توجد ثقة متبادلة بين الإدارة و العاملين**) بأعلى قيمة قدرها

3.3607، في حين جاءت العبارة 3 (تتدخل الإدارة في كل تفاصيل العمل) بأقل قيمة 2.7049

يعني أن مجمل المبحوثين كانوا حياديين في الإجابة على هذه العبارات و هذا ما يدل على أن أفراد العينة يجدون أن ثقافة المنظمة غير واضحة و لا تساعدهم على أداء عملهم.

سادسا- عرض و تحليل عبارات المحور السادس:

الجدول (3-10): المتوسط الحسابي و الإنحرافات المعيارية لعبارات المحور السادس.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	القرار
1	أنا راض عن الصلاحيات المخولة لي في أداء عملي	3.7705	0.78302	موافق
2	أنا راض على القدر الذي تتيحه لي الإدارة من السلطة و الصلاحيات و حرية التصرف في إتخاذ القرارات	3.5082	0.95957	موافق
3	مشاركتي في إتخاذ القرارات تشعرني بالرضا	3.8197	0.76394	موافق
4	عملي يمنحني الإحساس بالإستقرار	3.8689	0.95700	موافق
5	أتلقي من زملاء العمل الدعم و التأييد لإقتراحي البناءة	3.4590	1.02589	موافق
6	أنا راض عن الحصص التدريبية التي تقدمها الإدارة	2.6885	0.95814	محايد
7	أنا راض عن الحوافز المادية و المعنوية التي تقدمها الإدارة	2.5902	1.08593	غير موافق
8	الأجر الذي اتقاضاه يناسب الجهد الذي أبذله	2.7869	1.40374	محايد
9	أجري يغطي حاجاتي الأساسية	3.0164	1.27137	محايد
10	أنا راض عن الأجر الذي اتقاضاه	2.9344	1.31490	محايد
11	العدالة و الموضوعية تجعلني راض عن عملي	3.2951	1.08542	محايد
12	في حال نجاحي في تحقيق العمل المتميز أتحصل على مكافأة	2.3770	1.05141	غير موافق
13	أنا راض عن طريقة تعامل مسؤولي معي	3.4754	0.99342	موافق

14	علاقتي مع زملائي جيدة و حسنة	3.9672	0.81583	موافق
15	أنا مطمئن على صحتي في مكان عملي	3.3443	1.10883	موافق
16	ظروف العمل المادية و البيئية (الإضاءة، الحرارة، النظافة، التهوية) مناسبة و لا تسبب لي الإزعاج اثناء عملي	2.6230	1.17138	محايد
17	الجهود التي تبذلها المنظمة لتمكين العاملين تساهم بشكل فعال في تحقيق رضانا	3.0328	0.85571	محايد
	المجموع	3.2093	0.59821	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

و في ما يخص المحور السادس الرضا الوظيفي للعاملين كان قيمة المتوسط الحسابي الكلي لعباراته (3.2093) و الإنحراف المعياري بقيمة (0.59821) و هذا ما يعني أن هناك إتساق عام بين أفراد عينة الدراسة في تحفظهم على رضاهم الوظيفي وأن قرارهم الكلي لهذا المحور كان الحياد ، بحيث جاءت العبارة 14 (علاقتي مع زملائي جيدة و حسنة) بمتوسط حسابي عالي قيمته 3.9672 بقرار موافق أما العبارة 12 (في حال نجاحي في تحقيق العمل المتميز أتحصل على مكافأة) فمتوسطها الحسابي منخفض بقيمة 2.3770 بقرار غير موافق، مما يعني أن الأفراد المبحوثين راضيين عن عملهم في الجامعة و لكن يحتاجون إلى حوافز أكثر لكي يقدموا أكثر و يزيد رضاهم الوظيفي.

المطلب الثاني: إختبار صحة الفرضيات.

أولاً- إختبار التوزيع الطبيعي.

قبل إختبار فرضيات الدراسة تم إجراء إختبار كولمجروف- سمرنوف

(kolmogorov-simirnov) للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي

(normal distribution) و قد كانت نتائج الإختبار كالتالي:¹

الجدول (3-11): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي.

¹ الملحق رقم 2 يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة .

المحاور	محتوى المحور	قيمة الاختبار Z	مستوى الدلالة Sig
1	تفويض السلطة	0.113	0.05
2	الإستقلالية و حرية إتخاذ القرار	0.161	0.000
3	التدريب و التعلم	0.114	0.047
4	التحفيز و الدافعية	0.138	0.006
5	ثقافة المنظمة و تعزيز التمكين	0.137	0.006
6	الرضا الوظيفي	0.100	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة لكل المحاور أصغر من 0.05 ($\text{sig} < 0.05$) و هذا ما يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ماعدا المحور السادس لذلك سنعتمد على التحليل Non Paramétrique و نلجأ للإختبارات اللامعلمية¹.

ثانيا- إختبار الفرضيات:

● **إختبار الفرضية النظرية:** و تنص على : تتمحور إستراتيجية تمكين العاملين في منح العاملين حرية التصرف من خلال تفويض السلطة، زيادة الدافعية و تحقيق المشاركة في إتخاذ القرارات، وهذا له أثر فعال في رفع معنويات العمال و تحقيق الرضا الوظيفي.

و من خلال ما توصلنا له في الجانب النظري نجد أن إستراتيجية التمكين تتمحور حول منح العاملين حرية أكبر في المشاركة في إتخاذ القرارات و حل المشكلات بعد تدريبهم و تعليمهم و كذا تزويدهم بالمعلومات اللازمة و هذا ما يساهم في خلق رضا وظيفي لديهم و يشجعهم على تحسين أدائهم في المنظمة.

و منه يمكن القول أن الفرضية النظرية صحيحة ويتم قبولها.

● إختبار الفرضيات الفرعية:

¹ الملحق رقم 3 يوضح نتائج الاختبارات اللامعلمية .

لإختبار الفرضيات تم الإعتماد على معامل الارتباط بيرسون (P) لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة، و كانت النتائج كالاتي:¹

الجدول (3-12): معاملات الارتباط بين إستراتيجية التمكين و الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة ابن خلدون - تبارت -

المحاور	تفويض السلطة	الإستقلالية وحرية إتخاذ القرار	التدريب والتعلم	الدافعية والتحفيز	ثقافة المنظمة وتعزيز التمكين	الرضا الوظيفي
المحور الأول : تفويض السلطة	1	0.655**	0.348**	0.558**	0.317*	0.417**
المحور الثاني : الإستقلالية و حرية إتخاذ القرار	0.655**	1	0.450**	0.515**	0.438**	0.571**
المحور الثالث : التدريب و التعلم	0.348**	0.450**	1	0.519**	0.602**	0.544**
المحور الرابع : الدافعية و التحفيز	0.558**	0.515**	0.519**	1	0.379**	0.500**
المحور الخامس : ثقافة المنظمة و تعزيز التمكين	0.317*	0.438**	0.602**	0.379**	1	0.601**
الرضا الوظيفي	0.417**	0.571**	0.544**	0.500**	0.601**	1

**الارتباط المعنوي عند مستوى 0.05

¹ الملحق رقم 4 يوضح نتائج التحليل باستخدام معامل بيرسون .

*الارتباط المعنوي عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

■ **إختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:** و التي تنص على أن لتفويض السلطة علاقة بتحقيق الرضا الوظيفي.

لتحديد إرتباط المحور الأول (تفويض السلطة) و المحور السادس (الرضا الوظيفي) نضع الفرضيات العلائقية التالية:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة و الرضا الوظيفي لدى الأساتذة لجامعة ابن

خلدون - تيارت- عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة و الرضا الوظيفي لدى الأساتذة لجامعة ابن

خلدون - تيارت- عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

و من خلال تحليل المعطيات وفق معامل بيرسون كانت النتائج حسب الجدول أعلاه تبين أن هناك إرتباط (علاقة) بين المحور الأول (تفويض السلطة) و المحور السادس (الرضا الوظيفي) كون معامل الإرتباط لبيرسون كانت معنوية عند مستوى معنوية 5%، و عن قيمة معامل الإرتباط التي كانت في حدود **0.417** فقد بينت أن العلاقة بين المحورين مقبولة جدا.

➤ و من هنا يمكن تأكيد صحة الفرضية البديلة H_1 و نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقول انه توجد علاقة ذات دلالة معنوية معنوية بين المحور 1 (تفويض السلطة) و المحور 6 (الرضا الوظيفي).

■ **إختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:** و التي تنص على أن للإستقلالية و حرية إتخاذ القرار علاقة بتحقيق الرضا الوظيفي.

لتحديد إرتباط المحور الأول (الإستقلالية و حرية إتخاذ القرار) و المحور السادس (الرضا الوظيفي) نضع الفرضيات العلائقية التالية:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين (حرية إتخاذ القرار و إستقلالية العاملين) و الرضا الوظيفي

لدى الأساتذة لجامعة ابن خلدون - تيارت- عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين (حرية إتخاذ القرار و إستقلالية العاملين) والرضا الوظيفي لدى الأساتذة لجامعة ابن خلدون - تيارت- عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

و من خلال تحليل المعطيات وفق معامل بيرسون كانت النتائج حسب الجدول أعلاه تبين أن هناك إرتباط (علاقة) بين المحور الثاني (الإستقلالية و حرية إتخاذ القرار) و المحور السادس (الرضا الوظيفي) كون معامل الإرتباط لبيرسون كانت معنوية عند مستوى معنوية 5%، و عن قيمة معامل الإرتباط التي كانت في حدود **0.571** فقد بينت أن العلاقة بين المحورين مقبولة جدا.

➤ أي تقبل الفرضية البديلة H_1 ، و نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقول انه توجد علاقة ذات

دلالة معنوية بين المحور 2 (الإستقلالية و حرية إتخاذ القرار) و المحور 6 (الرضا الوظيفي).

▪ إختبار الفرضية الفرعية الثالثة : و التي تنص على أنه توجد علاقة بين التدريب و التعلم و الرضا الوظيفي.

لتحديد إرتباط المحور الثالث (التدريب و التعلم) و المحور السادس (الرضا الوظيفي) نضع الفرضيات العلائقية التالية:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة الإحصائية بين (التدريب و التعلم) والرضا الوظيفي لدى الأساتذة لجامعة ابن خلدون - تيارت- عند مستوى دلالة 5%.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين (التدريب و التعلم) و الرضا الوظيفي لدى الأساتذة لجامعة ابن خلدون - تيارت- عند مستوى دلالة 5%.

و من خلال تحليل المعطيات وفق معامل بيرسون كانت النتائج حسب الجدول أعلاه تبين أن هناك إرتباط (علاقة) بين المحور الثالث (التدريب و التعلم) و المحور السادس (الرضا الوظيفي) كون معامل الإرتباط لبيرسون كانت معنوية عند مستوى معنوية 5%، و عن قيمة معامل الإرتباط التي كانت في حدود **0.544** فقد بينت أن العلاقة بين المحورين مقبولة جدا.

➤ و منه نقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين (التدريب و التعلم)

والرضا الوظيفي، و نرفض الفرضية الصفرية H_0 .

■ إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: و التي تنص على أنه هناك علاقة بين التحفيز و الدافعية والرضا الوظيفي.

لتحديد إرتباط المحور الرابع (التحفيز و الدافعية) و المحور السادس (الرضا الوظيفي) نضع الفرضيات العلائقية التالية:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين (الدافعية و التحفيز) و الرضا الوظيفي لدى الأساتذة لجامعة ابن خلدون - تيارت- عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين (الدافعية و التحفيز) و الرضا الوظيفي لدى الأساتذة لجامعة ابن خلدون - تيارت- عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

و من خلال تحليل المعطيات وفق معامل بيرسون كانت النتائج حسب الجدول أعلاه تبين أن هناك إرتباط (علاقة) بين المحور الرابع (الدافعية و التحفيز) و المحور السادس (الرضا الوظيفي) كون معامل الإرتباط لبيرسون كانت معنوية عند مستوى معنوية 5% ، و عن قيمة معامل الإرتباط التي كانت في حدود 0.500 فقد بينت أن العلاقة بين المحورين مقبولة جدا.

➤ نقبل الفرضية البديلة H_1 و نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقول انه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المحور الرابع (التحفيز و الدافعية) و المحور السادس (الرضا الوظيفي).

■ إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: و التي تنص على وجود علاقة بين ثقافة المنظمة و تعزيز التمكين و الرضا الوظيفي.

و لتحديد إرتباط المحور الخامس (ثقافة المنظمة و تعزيز التمكين) و المحور السادس (الرضا الوظيفي) نضع الفرضيات العلائقية التالية:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين (ثقافة المنظمة و تعزيز التمكين) والرضا الوظيفي لدى الأساتذة لجامعة ابن خلدون - تيارت- عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين (ثقافة المنظمة و تعزيز التمكين) و الرضا الوظيفي لدى الأساتذة لجامعة ابن خلدون - تيارت- عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

و من خلال تحليل المعطيات وفق معامل بيرسون كانت النتائج حسب الجدول أعلاه تبين أن هناك إرتباط (علاقة) بين المحور الخامس (ثقافة المنظمة) و المحور السادس (الرضا الوظيفي) كون معامل الإرتباط لبيرسون كانت معنوية عند مستوى معنوية 5% ، و عن قيمة معامل الإرتباط التي كانت في حدود 0.601 فقد بينت أن العلاقة بين المحورين مقبولة جدا.

➤ يمكن تأكيد الفرضية البديلة H_1 و قبولها و رفض الفرضية الصفرية H_0 و عليه نقول أنه توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين المحور 5 (ثقافة المنظمة و تعزيز التمكين) و المحور 6 (الرضا الوظيفي).

و نستنتج أن هناك علاقة طردية قوية بين المحاور (1 2 3 4 5) و المحور 6.

خلاصة:

سمح لنا الجانب التطبيقي للبحث و الذي أجري على عينة من الأساتذة العاملين بجامعة ابن خلدون بتبارت، و التي تسعى بدورها للوصول إلى رضا أساتذتها.

و قد إستعملنا أحد الأدوات المنهجية (الإستبيان) و الذي وزعناه على هذه العينة، وبعد إسترجاعه قمنا بتفريغه و تحليل بياناته بإستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية SPSS و قمنا بعرض و تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية و إختبار فرضياتها، و توصلنا إلى قبول كل الفرضيات الفرعية، كما أظهرت النتائج أيضا ان الجامعة تتبنى إستراتيجية التمكين التي تمت دراسة مدى علاقتها بالرضا الوظيفي، فوجدت علاقة طردية قوية بينهم.

خاتمة

خاتمة:

تسعى المنظمات دائما للبحث عن العامل الحيوي الذي يمكنها من إثبات وجودها و إستمراريتها، و هذا ما يعكس إستراتيجيتها في التسيير، فيبقى الإرتكاز على الطاقة البشرية الأكثر إهتماما و هذا ما يجعل المنظمة تعتمد على إستراتيجيات توفر لها كل الإمكانيات اللازمة للإهتمام بعاملها، و قد توصلنا إلى أن إستراتيجية التمكين بعيدة الأمد تعتبر مبادرات موجهة نحو تحسين جودة حياة عمل العاملين بها.

و يبقى التحدي الحقيقي للمنظمات هو كيفية تطبيق هذه الإستراتيجية لتحفيز قدرات العاملين و وصولهم إلى الرضا الوظيفي و قد جاءت هذه الدراسة لتبين دور غسستراتيجية التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، و بإسقاط ذلك على واقع جامعة ابن خلدون -تيارت-، و بعد إستعراضنا لأهم أدبيات الجانب النظري المتعلقة بمتغيرات الدراسة (إستراتيجية التمكين و الرضا الوظيفي) و العلاقة بينهما توصلنا إلى مجموعة من النتائج ساهمت في حل الإشكالية و التأكد من صحة الفرضيات و مجموعة من التوصيات.

أولا- إختبار صحة الفرضيات:

- تتمحور إستراتيجية التمكين حول (تفويض السلطة، الإستقلالية و حرية إتخاذ القرار، التدريب والتعلم، التحفيز و الدافعية، ثقافة المنظمة و تعزيز التمكين) في المنظمات و لها دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي لعاملها.
- توجد علاقة طردية قوية بين إستراتيجية التمكين و تحقيق الرضا الوظيفي للأساتذة العاملين بجامعة ابن خلدون -تيارت-
- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة و تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$
- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (الإستقلالية و حرية إتخاذ القرار) و تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$
- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (التدريب و التعلم) و تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$

- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (التحفيز و الدافعية) و تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$
- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (ثقافة المنظمة و تعزيز التمكين) و تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$

ثانيا- نتائج الدراسة:

- إستراتيجية التمكين هي تحويل العاملين الصلاحيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بحرية مع زيادة تحمل المسؤوليات.
- تساهم عملية نقل السلطة من الإدارة إلى العاملين في رفع العبء الكبير الملقى على عاتق المديرين.
- تردد الكثير من المديرين في المنظمات من تبني إستراتيجية التمكين لتخوفهم من فقدانهم للسلطة او مناصبهم الإدارية.
- تساهم برامج إستراتيجية التمكين في تحسين أرباح المنظمة.
- نجاح إستراتيجية التمكين يتطلب إقتناع الإدارة بفسفتها و تطبيقها بشكل صحيح.
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ليس بالأمر الهين كونه يتعلق بنفسية العامل.
- يكون رضا العامل من خلال تحسيسه بالإحترام و الثقة و حصوله أيضا على حوافز ذات قيمة بالنسبة له.
- يعتبر الرضا الوظيفي دافع لبقاء العامل مخلص لعمله.
- يساهم الرضا الوظيفي في رفع مستوى الأداء و تخفيض معدلات الغياب و دوران العمل والإصابات في المنظمة.
- تعمل إستراتيجية التمكين على زيادة شعور العاملين بالرضا من خلال تدريبهم و تعليمهم لتطوير مهاراتهم و من خلال تحفيزهم لتشجيع الطاقات الكامنة بالمنظمة.

ثالثا- توصيات و إقتراحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات و الإقتراحات التالية التي نأمل أن تساعد متخذي القرار في الجامعة محل الدراسة.

- التركيز على إستراتيجية التمكين كونها تساعد على تنمية مواردها البشرية.
- الإستمرار في تقديم البرامج التدريبية للأساتذة لزيادة معارفهم و مهاراتهم مما يعود ذلك بالنفع على الجامعة .
- العمل على تحفيز أكثر للأساتذة لزيادة دافعيتهم نحو العمل و بالتالي زيادة رضاهم الوظيفي.
- العمل على تحديد مهام و أدوار الأساتذة بشكل واضح لهم من خلال تعزيز إستراتيجية التمكين.
- العمل على تقديم مكافآت للأساتذة الذين يقومون بعمل مميز.
- مضاعفة الجهد في تحسين ظروف العمل المختلفة قدر الإمكان حتى لا يؤثر ذلك بالسلب على رضاهم و بالتالي نقص أدائهم.

رابعا- أفاق البحث:

يمكن إقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محاور للبحوث المستقبلية مثل:

التمكين الرقمي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية.

دور الرضا الوظيفي في تحقيق معايير الجودة الشاملة.

إستراتيجية التمكين و علاقتها بأداء العاملين.

و يبقى المجال مفتوحا أمام الباحثين في إختيار المواضيع ذات صلة بموضوعنا.

و نرجوا أن تكون هذه الدراسة ساهمت و لو بالقليل في إثراء معلومات الطلبة و المهتمين بالبحث

العلمي

قائمة

المراجع

أولا - الكتب:

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الإستراتيجية السلوكية و أدوات البحث التطبيقي)، الدار الجامعية ، إسكندرية، مصر، 1986، بدون طبعة.
2. إيمان عباس ذفاف، الذكاء الإنفعالي، دار المناهج، عمان، 2013، الطبعة الأولى.
3. ثابتي الحبيب ، بن عبو الجيلالي ، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ، منظمة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
4. جون ويرنز، واندني ديسايمون، تعريب و مراجعة سرور علي ابراهيم سرور، تنمية الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011، بدون رقم الطبعة.
5. حمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، 2012، الطبعة الأولى.
6. حيدر محمد العمري ، إستراتيجيات التغير في إدارة الموارد البشرية ، بعد العولمة ، عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، 2011.
7. خضير كاظم حمود ، روان منير الشيخ ، غدارة المواهب و الكفاءات البشرية ، زمزم ، الأردن ، 2013، الطبعة الأولى.
8. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء، عمان، 2010، الطبعة الأولى.
9. خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء، عمان، 2010، الطبعة الأولى.
10. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2007، الطبعة الثالثة.
11. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، دار وائل ، عمان ، الطبعة الثالثة، 2011.

12. سيد محمد جاب الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس، مصر، 2008، بدون طبعة.
13. عاطف عبد الله المكاوي، التفويض الإداري، منظمة طيب، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015.
14. عائشة شتاتحة، التدريب في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2019.
15. عبد الرحمان جاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل، سوريا، 2013، الطبعة الأولى.
16. عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي و مهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر و التدريب، 2015، الطبعة الأولى.
17. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006، الطبعة الأولى.
18. فائزة محمد رجب مهنس، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الإجتماعية، دار الوفاء لندنيا، إسكندرية، مصر، 2011، الطبعة الأولى.
19. فداء حامد، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم و تطبيقات)، دار البادية، الأردن، 2015، الطبعة الأولى.
20. محمد جمال الكفافي، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية، القاهرة، مصر، 2002، الطبعة الأولى.
21. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار مكتبة الحامد، عمان، 2012، الطبعة الأولى.
22. محمد شيخ صالح القادومي، إدارة الموارد البشرية، دار المعتز، عمان، 2014، الطبعة الأولى.
23. محمود صديق عبد الواحد، الولاء التنظيمي في القرن 21 رؤية مستقبلية، دار العلم و الإيمان، مصر، 2015، الطبعة الأولى.
24. مدحت محمود أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، الطبعة الأولى.

25. منال البارودي، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، المجموعة العربية، مصر، الطبعة الأولى.
26. نبيل سعد خليل، إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2014.
27. Thomas stir, fundamentals of empowerment, copyright thomasstir, Canada, 2003..

ثانيا - البحوث العلمية:

❖ أطروحات الدكتوراه و رسائل و مذكرات الماجستير:

28. إبراهيم عبد السحباني، تفويض السلطة لدى مديري مدارس ثانوية بمحافظة غزة و علاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمهم، مذكرة ماجستير في أصول التربية، فلسطين، 2012.
29. أماني حسام قديد، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية و علاقتها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2014.
30. إيناس فؤاد نواوي، الرضا الوظيفي و علاقته بالإلتزام الوظيفي التنظيمي، مذكرة ماجستير في قسم الإدارة التربوية، السعودية.
31. إيهاب عويضة ، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين، 2008.
32. باسمة علي حسن ، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، غزة ، فلسطين ، 2007.

33. برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة حالة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الإستشفائية الخاصة بولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.2015.
34. بوخمخيم عبد الفتاح، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة الإقتصادية، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 20 اوت 1955 ، بسكرة، الجزائر، 2006، 2007.
35. بوعافية عليّة ، تأثير دوران العمل على أداء و تنافسية المنظمة-دراسة حالة منظمة بسكتة شرشال الجديدة NBC – رسالة ماجستير تخصص تحليل إقتصادي ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر3 ، الجزائر ، 2013-2014.
36. بوفورورة زوينة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة الجزائر1، الجزائر، 2013.
37. خليدة بلكبير، تحليل مواقف و إتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية إتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية ، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر، الجزائر ، 2012، 2013.
38. زهري عقبة، مساهمة التمكين الإداري في الرضا الوظيفي، مذكرة نيل شهادة ماستر عن علوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2018-2019.
39. سعود أمال ، التمكين الإداري و علاقته بأهداف المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة الكابل بسكرة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2014 2015.
40. سيدي صالح صبرينة ، دراسة مقارنة لمحددات النجاح في العمل الاداري في إطار نظرية الدرفر، مذكرة دكتوراه تخصص موارد بشرية ، سطيف ، الجزائر ، 2015-2016.

41. شاطر شفيق ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية ب المنظمة الصناعية -دراسة ميدانية ب منظمة إنتاج الكهرباء -سونلغاز جيغل - رسالة ماجستير في علوم التسيير ، فرع إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2008 - 2009.
42. شريفة حنان، عقود العمل و دورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
43. صباح سليم مصطفى، الرضا الوظيفي لدى مديري و مديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، فلسطين، 2000.
44. صولح سماح، محاضرات في إستراتيجية الموارد البشرية ، مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر تسيير منظمات ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2015-2016.
45. عبد الرحمن عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام و الخاص، مذكرة ماجستير في علم النفس، بسكرة، 2014 - 2015.
46. عبد العزيز بن محمد الحميضي ، عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي-دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي- رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2008.
47. عرف بن ماطل الجريد ، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2007.
48. عز الدين محمد العزيز، الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الفلسطينيين و علاقته بالأداء المهني، مذكرة ماجستير في الصحافة، فلسطين 2018.

49. عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي -دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمنظمة الاستشفائية العمومية تراي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان، الجزائر، 2011 2012.
50. كرمية توفيق، تمكين العاملين، دراسة حالة شركة SCSEG الإسمنت بسور الغزلان، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، 2008.
51. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية و علاقتها بالتمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.
52. نور دين عسلي، إدارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين -دراسة حالة منظمة مطاحن الحضنة ولاية مسيلة -رسالة ماجستير في علوم التسيير ، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2008-2009.
53. هبة سلامة الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2008.
- ❖ الملتقيات و المجالات و الندوات:
54. أثير عبد الامير ، تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم، مجلة المثني للعلوم الإدارية و الإقتصادية، العدد 3، مجلد 2 ، 2012.
55. أديب برهوم، دور تمكين العاملين في زيادة الرضا الوظيفي، مجلة جامعة البعث، العدد (66)، مجلد (39)، سوريا، 2017.
56. أيمن حسن ديوب ، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الإتصالات دراسة ميدانية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 30 ، العدد الأول ، 2014، بدون بلد النشر.

57. بوجمان عادل و موسى عبد الناصر ، التمكين الإداري و أثره على أداء المؤسسة ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 17 ، جوان 2005، بسكرة الجزائر.
58. حوراء ثامر مهدي الخفاجي ، دور التمكين الشعوري في تقليل حدة الصراع التنظيمي ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، العدد الأول ، مجلد 17 ، 2019.
59. سناء عبد الكريم خناق ، مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية ، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة ، يومي 09/08 مارس 2005.
60. صفاء جواد عبد الحسين ، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 32 ، بغداد ، 2012.
61. عالية جواد محمد علي و سيف الدين عماد أحمد ، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس و الثلاثون ، 2013، بدون بلد النشر.
62. عبد الستار سالم عوض ، العلاقة و الأثر بين تمكين العاملين و الرضا الوظيفي ، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في عدد من مستشفيات كركوك ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، العدد 117، 2018، بدون بلد النشر.
63. عيسات فطيمة الزهرة ، جميل احمد ، العدالة التنظيمية و أثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعملة و السياسات الاقتصادية ، الجزائر، 2016.
64. فلاح بن خلف العجرفي ، التمكين الإداري و علاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء أقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6 العدد التاسع ، أيلول 2017 ، بدون بلد النشر.
65. فوزية برسولي ، نعرورة بوبكر، القيادة التمكينية و دورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين ، العدد 5 ، المجلد 8 ، الجزائر ، 2019.
66. محمد الخزاغلة، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية، مجلة المنارة، المجلد 20، العدد 1، 2014.

67. محمد الطاهر قريشي ، لطيفة أحمد السبتي ، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة محمد خيضر ، مجلة أردنية في إدارة الأعمال، عدد 1 مجلد 11، الأردن، 2015.
68. محمد قريشي و لطفي سبتي ، التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ، مجلة الاقتصاد و التنمية مخبر التنمية المحلية المستدامة ، جامعة المدية ، العدد 4 ، جوان 2015، بدون بلد النشر.
69. Abdel Soltan Khan and others, Theories of job satisfaction , Gomal University journal of research, pakistan 26(2), 45-62
Brikend Aziri, Job Satisfaction, Managament research and and practice, Vool 3 Issul 4, 2011.
- ثالثا- مواقع الأنترنت:
70. Conardlashley ,employee empowerment in the service sector.
www.researchgate.net/publication/240257203_The_Limits_of_Empowerment_A_critical_Assessment_of_Human_resource_strategy_for_Hospitality_operations
71. <https://en.wikipedia.org/wiki/ERG-theory>
72. www.dr-amq.com/?P/2586
73. www.facebook.com/EdaraElmwFan/posts/1056762891041468/
74. www.facebook.com/groups/456585864535317
75. www.univ-chlef.dz/renaf/articles_renaf_n_17/article-11.pdf

قائمة

الأشكال و

الجدول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
4	أهم النظريات ذات التأثير المهم في الفكر الإداري	1-1
24	مراحل تطبيق تمكين العاملين في المنظمة	2-1
35	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	1-2
37	نظرية ذات العاملين	2-2
40	سلم الحاجات عند ألدريفر	3-2
41	توضيح نظرية العدالة ل (Adams)	4-2
52	العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء	5-2
58	تأثير ثقافة المنظمة على الأداء و الرضا الوظيفي	6-2
74	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	1-3
74	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	2-3
75	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	3-3
76	توزيع عينة الدراسة حسب نوع العمل	4-3
76	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	5-3
77	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص الوظيفي	6-3
79	نموذج الدراسة	7-3

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
19	أبعاد التمكين	1-1
26	أهم النتائج المرجوة من تطبيق إستراتيجية التمكين	2-1
41	العناصر الأساسية في نظرية العدالة	1-2
73	خصائص عينة الدراسة	1-3
78	توزيع فقرات الإستبيان على محاور الدراسة	2-3
81	نتائج معامل الثبات Alpha Crombah	3-3
83	المتوسط الحسابي لدرجات القرار حسب سلم ليكارت الخماسي	4-3
83	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات المحور الأول	5-3
84	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات المحور الثاني	6-3
85	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات المحور الثالث	7-3
86	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات المحور الرابع	8-3
87	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات المحور الخامس	9-3
88	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات المحور السادس	10-3
89	نتائج التوزيع الطبيعي	11-3
91	معاملات الارتباط بين إستراتيجية التمكين و الرضا الوظيفي للأساتذة في جامعة ابن خلدون - تيارت-	12-3

قائمة

المحتويات

فهرس المحتويات

الإهداء

الشكر

الملخص

أ.....	مقدمة:
10.....	الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية التمكين
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: ماهية إستراتيجية التمكين
3.....	المطلب الأول: التطور التاريخي لإستراتيجية التمكين
6.....	المطلب الثاني: مفهوم إستراتيجية التمكين
8.....	المطلب الثالث: فعالية إستراتيجية التمكين و أهميتها
12.....	المطلب الرابع: أهداف إستراتيجية التمكين
14.....	المبحث الثاني: آليات إستراتيجية التمكين
14.....	المطلب الأول : مبادئ إستراتيجية التمكين
16.....	المطلب الثاني: أساليب إستراتيجية التمكين
18.....	المطلب الثالث: أبعاد إستراتيجية التمكين
20.....	المطلب الرابع: مقومات إستراتيجية التمكين
22.....	المبحث الثالث: تطبيق إستراتيجية التمكين
22.....	المطلب الأول: أسباب و متطلبات إستراتيجية التمكين
23.....	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين

25.....	المطلب الثالث: نتائج إستراتيجية التمكين.
30.....	خلاصة.....
31.....	الفصل الثاني: إستراتيجية التمكين أحد مداخل تحقيق الرضا الوظيفي.
32.....	تمهيد.....
33.....	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.
33.....	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.
34.....	المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي.
42.....	المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي.
43.....	المطلب الرابع: أهمية الرضا الوظيفي.
46.....	المبحث الثاني: مرتكزات الرضا الوظيفي.
46.....	المطلب الأول: أبعاد الرضا الوظيفي.
48.....	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي.
52.....	المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي و آثاره.
55.....	المطلب الرابع: عناصر لتحسين الرضا الوظيفي.
57.....	المبحث الثالث: دور إستراتيجية التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي.
57.....	المطلب الأول: دور التفويض في تحقيق الرضا الوظيفي.
58.....	المطلب الثاني: دور ثقافة المنظمة و حرية إتخاذ القرار في تحقيق الرضا الوظيفي.
62.....	المطلب الثالث: دور التدريب و التعلم في تحقيق الرضا الوظيفي.
63.....	المطلب الرابع: دور التحفيز و الدافعية في تحقيق الرضا الوظيفي.
66.....	خلاصة.....

67	الوظيفة للأستاذة بجامعة ابن خلدون - تيارت -
68	تمهيد
69	المبحث الأول: التعريف بجامعة ابن خلدون - تيارت -
69	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الجامعة.
70	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة ابن خلدون - تيارت -
71	المطلب الثالث: أهداف جامعة ابن خلدون - تيارت -
73	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها.
73	المطلب الأول: خصائص مجتمع وعينة الدراسة.
81	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.
82	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية لأداة الدراسة.
84	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج المعالجة الإحصائية.
84	المطلب الأول: دراسة وتحليل عبارات محاور الدراسة.
90	المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات.
97	خلاصة
99	خاتمة
102	قائمة المراجع
111	قائمة الأشكال و الجداول
115	فهرس المحتويات
	الملاحق.

الملاحق

الملحق رقم (1) : الإستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

سنة ثانية ماستر

تخصص: إدارة أعمال

إستبيان

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته:

تقوم الطالبتين بإعداد مذكرة ماستر بعنوان : دور إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي -دراسة حالة جامعة ابن خلدون تيارت - و تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إستراتيجية تمكين العاملين في المنظمات في تحقيق الرضا لهؤلاء العاملين غاية في تحقيق أهداف المنظمة.

و في سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة لإنجاح هذه الدراسة و ذلك بالإجابة على كافة الأسئلة ، و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم ، علما أن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط ، و تضى عليها السرية.

نشكركم على جهودكم و حسن تعاونكم

المشرف:

الطالبتان:

- د. بلخضر نصيرة

• بوجمعة إيمان

• بوشريط مروة فاطيمة الزهرة

المحور الأول: معلومات شخصية

الجنس: ذكر أنثى

العمر: من 20 إلى 25 سنة من 25 إلى 35 سنة

من 35 إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة

المستوى التعليمي ماجستير دبلوم عالي

دكتوراه أخرى

نوع العمل: دائم مؤقت

الخبرة الوظيفية: أقل من 5 سنوات أكثر من 5 سنوات

التخصص الوظيفي: إطار عون اداري عون تنفيذي

المحور الثاني: تفويض السلطة

الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	لدي رؤية واضحة حول أهداف المنظمة و غاياتها					
2	إتخاذ القرارات يجعلني أتمتع بنوع من السلطة					
3	أمتلك صلاحية تصحيح الإنحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى رئيسي					
4	أتمتع بالقوة الكبيرة للتحكم بما يحدث في القسم الذي أعمل فيه					
5	تقوم الإدارة بتفويض السلطة الكافية لي لإنجاز عملي					

المحور الثاني: الإستقلالية و حرية إتخاذ القرار

الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	لدي حرية التصرف في أداء المهمة الموكلة لي					
2	أتمتع بإستقلالية كبيرة في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز عملي					
3	تثق الإدارة بمقدرتي على أداء عملي بكفاءة					

الملاحق.

					4	وضوح السياسات و التعليمات لدي تمنحني حرية أكبر و إستقلالية في إتخاذ القرارات
--	--	--	--	--	---	--

المحور الثالث: التدريب و التعلم

الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تشجع الإدارة الأساتذة على تبادل الخبرات فيما بينهم					
2	أحظى بالتدريب و تهتم الإدارة برفع كفاءتي و ابداعي					
3	يتاح لي و للأساتذة فرص التعلم و إكتساب أشياء جديدة في مجال عملنا					
4	أعتقد أن التدريب و التعلم الذي حصلت عليه حسن من أدائي لعملي					
5	العمل مع زملائي في شكل فريق يزيد من نشاطي و دافعتي نحو العمل ، و يحقق التعاون و إقتسام المهام					

المحور الرابع: التحفيز و الدافعية

الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقدر الإدارة جهودي في العمل					

الملاحق.

					2	تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية
					3	لدي إستعداد للقيام بمزيد من الجهد لو طلب مني
					4	لدي ثقة ناتجة عن تلبية الإدارة لإحتياجاتي التي تسهل أداء عملي

المحور الخامس : ثقافة المنظمة و تعزيز التمكين

الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	توفر ثقافة المنظمة المتبعة البيئة الملائمة لأداء عملي					
2	شعرت بالإنتماء للجامعة بمجرد إلتحاقني بها					
3	تتدخل الإدارة في كل تفاصيل العمل					
4	توجد ثقة متبادلة بين الإدارة و الأساتذة					
5	تسعى الجامعة من خلال ثقافتها المتبعة الى تحديد المهام و الأدوار بشكل واضح للعاملين					

المحور السادس: الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة

الملاحق.

					أنا راض عن الصلاحيات المخولة لي في أداء عملي	1
					أنا راض على القدر الذي تتيحه لي الإدارة من السلطة و الصلاحيات و حرية التصرف في إتخاذ القرارات	2
					مشاركتي في إتخاذ القرارات تشعرني بالرضا	3
					عملي يمنحني الإحساس بالإستقرار	4
					أتلقى من زملاء العمل الدعم و التأييد لإقتراحي البناءة	5
					أنا راض عن الحصص التدريبية التي تقدمها الإدارة	6
					أنا راض عن الحوافز المادية و المعنوية التي تقدمها الإدارة	7
					الأجر الذي اتقاضاه يناسب الجهد الذي أبذله	8
					أجري يغطي حاجاتي الأساسية	9
					أنا راض عن الأجر الذي اتقاضاه	10
					العدالة و الموضوعية تجعلني راض عن عملي	11
					في حال نجاحي في تحقيق العمل المتميز أتحصل على مكافأة	12
					أنا راض عن طريقة تعامل مسؤولي معي	13
					علاقتي مع زملائي جيدة و حسنة	14
					أنا مطمئن على صحي في مكان عملي	15
					ظروف العمل المادية و البيئية (الإضاءة، الحرارة، النظافة، التهوية) مناسبة و لا تسبب لي الإزعاج اثناء عملي	16

					17	الجهود التي تبذلها الجامعة لتمكين الأساتذة تساهم بشكل فعال في تحقيق رضانا
--	--	--	--	--	----	---

الملحق رقم (2) جداول تحليل المعلومات الشخصية وفق برنامج Spss

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	33	54,1	54,1	54,1
انثى	28	45,9	45,9	100,0
Total	61	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 20 الى 25 سنة	1	1,6	1,6	1,6
من 25 الى 35 سنة	22	36,1	36,1	37,7
من 35 الى 45 سنة	22	36,1	36,1	73,8
أكثر من 45 سنة	16	26,2	26,2	100,0
Total	61	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ماجستير	11	18,0	18,0	18,0
ديبلوم عالي	6	9,8	9,8	27,9
دكتوراه	40	65,6	65,6	93,4
اخرى	4	6,6	6,6	100,0
Total	61	100,0	100,0	

نوع العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائم	54	88,5	88,5	88,5
مؤقت	7	11,5	11,5	100,0
Total	61	100,0	100,0	

الخبرة الوظيفية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل من 5 سنوات	12	19,7	19,7	19,7
اكثر من 5 سنوات	49	80,3	80,3	100,0
Total	61	100,0	100,0	

التخصص الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اطار	51	83,6	83,6	83,6
عون اداري	5	8,2	8,2	91,8
عون تنفيذي	5	8,2	8,2	100,0
Total	61	100,0	100,0	

الملحق رقم (3) : إختبار الصدق و الثبات

المحور الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,678	5

المحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,717	4

المحور الثالث

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,729	5

المحور الرابع

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,820	4

المحور الخامس

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,603	5

المحور السادس

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	17

العبارات الكلية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,917	45

الملحق رقم (4) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية

المحور الأول

Statistiques

		أمتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع الى رئيسي	إتخاذ القرارات يجعلني أمتنع بنوع من السلطة	لدي رؤية واضحة حول اهداف المؤسسة و غاياتها	أتمتع بالقوة الكبيرة للتحكم بما يحدث في القسم الذي أعمل فيه
N	Valide	61	61	61	61
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,6230	3,5574	3,2459	3,3279
	Ecart type	,93388	,95786	1,07480	1,16507

Statistiques

		تقوم الإدارة بتفويض السلطة الكافية لي لإنجاز عملي
N	Valide	61
	Manquant	0
Moyenne		3,5902
Ecart type		,86366

المحور الثاني

Statistiques

		وضوح السياسات و التعليمات لدي تمنحي حرية أكبر و إستقلالية في إتخاذ القرارات	تثق الإدارة بمقدرتي على أداء عملي بكفاءة	اتمتع بإستقلالية كبيرة في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز المهمة الموكلة لي	لدي حرية التصرف في أداء المهمة الموكلة لي
N	Valide	61	61	61	61
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,6393	4,1311	4,0164	3,9508
Ecart type		,91347	,80572	,71861	,80470

المحور الثالث

Statistiques

		أعتقد أن التدريب و التعلم الذي حصلت عليه حسن من أدائي لعملي	يتاح لي و للعاملين فرص التعلم و إكتساب أشياء جديدة في مجال عملنا	احظى بالتدريب و تحتم الإدارة برفع كفاءتي و ابداعتي	تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم
N	Valide	61	61	61	61
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,4590	3,2459	3,0000	3,2623
Ecart type		1,00952	1,02723	1,04881	1,06304

Statistiques

		العمل مع زملائي في شكل فريق يزيد من نشاطي و دافعتي نحو العمل ، و يحقق التعاون و إقتسام المهام
N	Valide	61
	Manquant	0

Moyenne	3,8689
Ecart type	1,10265

المحور الرابع

Statistiques

		تقدر الإدارة جهودي في العمل	تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية	لدي إستعداد للقيام بمزيد من الجهد لو طلب مني	لدي ثقة ناتجة عن تلبية الإدارة لإحتياجاتي التي تسهل أداء عملي
N	Valide	61	61	61	61
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,6393	3,5410	4,2295	2,7869
Ecart type		,93154	,76537	,64274	,75531

المحور الخامس

Statistiques

		توفر ثقافة المنظمة المتبعة البيئية الملائمة لأداء عملي	شعرت بالإنتماء للمنظمة بمجرد التحاقني بها	تتدخل الإدارة في كل تفاصيل العمل	توجد ثقة متبادلة بين الإدارة و العاملين
N	Valide	61	61	61	61
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,9180	3,3770	2,7049	3,3607
Ecart type		,97117	1,12789	,97201	,87622

Statistiques

		تسعى المنظمة من خلال ثقافتها المتبعة الى تحديد المهام و الأدوار بشكل واضح للعاملين
N	Valide	61
	Manquant	0
Moyenne		3,2131
Ecart type		,89656

المحور السادس

Statistiques

		انا راض على القدر الذي تتيحه لي الإدارة من السلطة و الصلاحيات و حرية التصرف في إتخاذ القرارات	مشاركتي في إتخاذ القرارات تشعرتي بالرضا	عملي بمنحني الإحساس بالإستقرار	
N	Valide	61	61	61	61
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,7705	3,5082	3,8197	3,8689
Ecart type		,78302	,95957	,76394	,95700

Statistiques

		أتلقى من زملاء العمل الدعم و التأييد لإقتراحي البناء	انا راض عن الحصص التدريبية التي تقدمها الإدارة	انا راض عن الحوافز المادية و المعنوية التي تقدمها الإدارة	الأجر الذي اتقاضاه يناسب الجهد الذي ابذله
N	Valide	61	61	61	61
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,4590	2,6885	2,5902	2,7869
Ecart type		1,02589	,95814	1,08593	1,40374

Statistiques

		أجري يغطي حاجاتي الأساسية	انا راض عن الأجر الذي اتقاضاه	العدالة و الموضوعية تجعلني راض عن عملي	في حال نجاحي في تحقيق العمل التميز احصل على مكافأة
N	Valide	61	61	61	61
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,0164	2,9344	3,2951	2,3770
Ecart type		1,27137	1,31490	1,08542	1,05141

Statistiques

		انا راض عن طريقة تعامل مسؤولي معي	علاقتي مع زملائي جيدة و حسنة	انا مطمئن على صحي في مكان عملي	ظروف العمل المادية و البيئية (الإضاءة، الحرارة، النظافة، التهوية) مناسبة و لا تسبب لي الإزعاج اثناء عملي
N	Valide	61	61	61	61
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,4754	3,9672	3,3443	2,6230
Ecart type		,99342	,81583	1,10883	1,17138

Statistiques

		الجهد التي تبذلها المنظمة لتمكين العاملين تساهم بشكل فعال في تحقيق رضانا
N	Valide	61
	Manquant	0
Moyenne		3,0328
Ecart type		,85571

كل المحاور

Statistiques

		axe01	axe02	axe03	axe04	axe05	axe06
N	Valide	61	61	61	61	61	61
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,4689	3,9344	3,3672	3,5492	3,1148	3,2093
Ecart type		,66421	,59844	,72772	,62885	,60493	,59521

الملحق رقم (5) : إختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
axe01	,113	61	,050	,938	61	,004
axe02	,161	61	,000	,850	61	,000
axe03	,114	61	,047	,961	61	,051
axe04	,138	61	,006	,964	61	,070
axe05	,137	61	,006	,950	61	,015
axe06	,100	61	,200*	,969	61	,120

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

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (6) : الإختبارات الالاعلمية

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon 2

	axe01	axe02	axe03	axe04	axe05

N		61	61	61	61	61
Paramètres uniformes ^{a,b}	Minimum	1,00	1,00	1,40	1,75	1,00
	Maximum	5,00	5,00	4,60	4,75	4,40
Différences les plus extrêmes	Absolue	,369	,543	,267	,287	,365
	Positif	,118	,030	,056	,067	,101
	Négatif	-,369	-,543	-,267	-,287	-,365
Z de Kolmogorov-Smirnov		2,881	4,241	2,089	2,241	2,854
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000

الملحق رقم (7) : الإرتباط

Corrélations

		الخور1	الخور2	الخور3	الخور4	الخور5
الخور1	Corrélation de Pearson	1	,655**	,348**	,558**	,317*
	Sig. (bilatérale)		,000	,006	,000	,013
	N	61	61	61	61	61
الخور2	Corrélation de Pearson	,655**	1	,450**	,515**	,438**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61
الخور3	Corrélation de Pearson	,348**	,450**	1	,519**	,602**
	Sig. (bilatérale)	,006	,000		,000	,000
	N	61	61	61	61	61
الخور4	Corrélation de Pearson	,558**	,515**	,519**	1	,379**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,003
	N	61	61	61	61	61
الخور5	Corrélation de Pearson	,317*	,438**	,602**	,379**	1
	Sig. (bilatérale)	,013	,000	,000	,003	
	N	61	61	61	61	61
الخور6	Corrélation de Pearson	,417**	,571**	,544**	,500**	,601**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61

Corrélations

		الخور6
الخور1	Corrélation de Pearson	,417**
	Sig. (bilatérale)	,001

	N	61
المحور 2	Corrélation de Pearson	,571**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	61
المحور 3	Corrélation de Pearson	,544**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	61
المحور 4	Corrélation de Pearson	,500**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	61
المحور 5	Corrélation de Pearson	,601**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	61
المحور 6	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	61

*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (8): صور من جامعة ابن خلدون – تيارت -









