

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

دراسة تحليلية لمساهمة التمكن في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى  
المرضى  
- دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطامير -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:  
عبد الفتاح بوخمخم

إعداد الطالبتين:  
• وداد بركاس  
• صباح بوجعظاط

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: صالح محمد
مشرفا	جامعة جيجل	الأستاذ: عبد الفتاح بوخمخم
مناقشة	جامعة جيجل	الأستاذة: مقراش فوزية

السنة الجامعية: 2016-2017

## شكر وعرفان

أولاً وقبل كل شيء نحمد الله ونشكره على القدرة التي منحها لنا على إنجاز هذا العمل

المتواضع وعلى نعمته التي أنعم بها علينا، فالحمد والشكر لك يا الله.

وعرفانا بالجميل أشكر أستاذنا الكريم "عبد الفتاح بوخمخ" الذي كان لنا عوناً في إنجاز

هذه المذكرة والذي أفادنا بنصائحه القيمة وتوجيهاته السديدة والذي أتاح لنا الفرصة للقيام

بهذا العمل ودراسة هذا الموضوع.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي الكرام.

وكل الأساتذة على حسن إستقبالهم لنا ومساعدتهم في إنجاز هذه المذكرة.

وأشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إسداء نصائحه لي.

وحاد و صراج

## الإهداء

إلى.....من هي أندى من قطرات الندى وأصفى من ماء الدجى  
إلى.....من رافقتني دعواتها في كل خطوة من خطوات حياتي  
إليك أُمي الغالية  
إلى.....من لبس ثوب الشقاء من أجلي ومنحني ما لم تمنحني إياه كل الدنيا  
أكرمك الله وأدامك إليك أبي العزيز  
إلى.....شريكي وسندي في هذه الحياة زوجي العزيز كمال  
إلى.....من كانت بسمتهم ونظرتهم تبعث في نفسي القوة وحب الحياة إخواتي " آمال،  
حياة، صبرينة، سماح، ليلي".  
أطال عمرهم، وأنار دريهم، وذل الصعاب أمامهم  
إلى.....أصدقاء العمر ورفقاء الدرب

صباح

## الإهداء

لقد علمتني ظروف الدهر أن الدنيا أرحب من أن نطيق بمتاعبنا وأن الصبر سلاح تصرع  
به كل شدة

الحمد لله الذي وفقني في مشواري الدراسي والذي كان ثمرته هذا العمل  
أهديه:

إلى من أتقلت الجفون سهرا وحملت الفؤاد هما وجاهدت الأيام صبرا وشغلت البال فكرا  
ورفعت الأيادي دعاء وأيقنت بالله أملا أعلى الغوالي وأحب الأحاب  
أمي العزيزة الغالية

إلى من لبس ثوب الشقاء من أجلي ومنحني ما لم تمنحني إياه كل الدنيا  
إلى من تحمل عبء ومشاق الدنيا التي تنوء الكواهل من أجل تعليمي  
إلى قدوتي في هذه الدنيا أكرمك الله وأدامك

أبي العزيز

أدعوا الله وإليه فقط أسأل أن يحفظهما عساه مني يتقبل  
إلى من أظهروا لي ماهو أجمل من الحياة إلى ورود المحبة وينابيع الوفاء أخواتي إخوتي  
"محمد، يوسف، ريمة، فوزية، رانية "

إلى من عرفتهم أصدقاء وعاشرتهم إخوانا وفارقتهم أحبابا

وداد

الصفحة	الموضوع
-	شكر وعرافان
-	الإهداء
-	الفهرس
أ - ج	مقدمة
33 - 07	<b>الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للتمكين</b>
07	تمهيد
08	المبحث الأول : طبيعة التمكين
10 - 08	المطلب الأول : مفهوم التمكين
12 - 10	المطلب الثاني : الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى
14 - 12	المطلب الثالث : أهداف التمكين
18 - 15	المطلب الرابع : دوافع التمكين وأسبابه
18	المبحث الثاني : آلية تطبيق عملية التمكين
21 - 18	المطلب الأول : أساليب التمكين
24 - 21	المطلب الثاني : أبعاد التمكين
27 - 24	المطلب الثالث : نماذج التمكين
27	المبحث الثالث : معوقات، عوامل فشل ونجاح عملية التمكين
29 - 28	المطلب الأول : معوقات التمكين
30	المطلب الثاني : عوامل فشل التمكين
32 - 30	المطلب الثالث : عوامل نجاح التمكين
33	خلاصة
65 - 35	<b>الفصل الثاني : الإطار النظري للرضا الوظيفي</b>
35	تمهيد
36	المبحث الأول : أساسيات حول الرضا الوظيفي
37 - 36	المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي
39 - 38	المطلب الثاني : مصادر الشعور بالرضا الوظيفي

41 - 39	المطلب الثالث : أبعاد ومحددات الرضا الوظيفي
44 - 42	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
44	المبحث الثاني : نظريات وأساليب الرضا الوظيفي، النتائج المترتبة على عدم الرضا الوظيفي
48 - 44	المطلب الأول : النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
52 - 48	المطلب الثاني : قياس الرضا الوظيفي
54 - 52	المطلب الثالث : النتائج المترتبة على عدم الرضا الوظيفي
54	المبحث الثالث : علاقة أبعاد التمكين بالرضا الوظيفي
58 - 54	المطلب الأول : دور تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي
61 - 58	المطلب الثاني : دور الإتصال في تحقيق الرضا الوظيفي
63 - 61	المطلب الثالث : دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي
64 - 63	المطلب الرابع : دور فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي
65	خلاصة
100 - 67	الفصل الثالث : دراسة تحليلية لمساهمة التمكين في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالظاهير
67	تمهيد
68	المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة
68	المطلب الأول : تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية
69 - 68	المطلب الثاني : مهام وأهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية
70 - 69	المطلب الثالث : المصالح الموجودة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية
72 - 71	المطلب الرابع : دراسة الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة العمومية الإستشفائية
73	المبحث الثاني : تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية
74 - 73	المطلب الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة
81 - 74	المطلب الثاني : صدق وثبات أداة الدراسة
83 - 81	المطلب الثالث : أدوات المعالجة الإحصائية

83	المبحث الثالث : عرض وتحليل مفردات العينة
86 - 83	المطلب الأول : عرض وتحليل محور البيانات الشخصية
92 - 86	المطلب الثاني : عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التمكين
95 - 92	المطلب الثالث : عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الرضا الوظيفي
99 - 95	المطلب الرابع : إختبار فرضيات الدراسة
100	خلاصة
103 - 102	الخاتمة
109 - 105	قائمة المراجع
112 - 111	قائمة الجداول
113	قائمة الأشكال
134 - 115	الملاحق
135	الملخص

# مقدمة



في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها منظماتنا اليوم كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية، ومن بين الأساليب والممارسات التي يمكن أن تنتهجها الإدارة في سبيل سعيها إلى التعامل مع الموارد البشرية والتي أثبتت الدراسات بأنها لها دور في ذلك التمكين، ويهتم مفهوم التمكين بإعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة بإتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية و الثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يسمح بتوثيق العلاقة بين الإدارة و العاملين، وهو ما يجعل الإهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات خصوصاً في الإتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، إذ أصبح اليوم التمكين مطلب هام و ضروري في وقتنا الحاضر وهو من أدوات إدارة الجودة الشاملة ومن الأساليب الحديثة المتقدمة وتعتمد على الإختيار السليم والتدريب و التطوير وتفويض الصلاحيات.

إذ يعتبر العنصر البشري في المؤسسة المحور الأساسي لتقدمها وتحقيق أهدافها ومن أهم مدخلات وأكثرها تأثيراً على المؤسسة، لذا فإن المؤسسات تحاول أن تسخر مجهوداتها ومختلف وسائلها من أجل تعزيز رضا العاملين بها، وإن نجاح أي مؤسسة تقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى العاملين.

فقد أثبتت بعض التجارب و الدراسات أن الكثير من المؤسسات المتطورة والناجحة سبب تفوتها راجع إلى وجود إدارة متطورة تهتم بمصالح العاملين ومشاكلهم وتستعمل أحدث الأساليب والتقنيات البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين رضا العاملين والرفع من أدائهم، وتولي أهمية كبيرة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل .

فالرضا الوظيفي كونه موضوعاً يتناول مشاعر الأفراد العاملين تجاه المؤشرات الداخلية في العمل أو المؤشرات الخارجية في البيئة المحيطة، فهو من الركائز الأساسية الذي يوفر الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة، فرضا الفرد العامل من طموحات وإهتمامات كل مؤسسة فالكل يسعى لإرضاء عامله.

#### أولاً : إشكالية الدراسة

لمعالجة هذا البحث نطرح الإشكالية التالية:

**ما مدى مساهمة مستوى التمكين في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة**

**العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير؟**

و يندرج تحت هذا التساؤل المحوري تساؤلات فرعية أهمها :

ما مدى مساهمة تفويض السلطة في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية

الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير ؟

ما مدى مساهمة الإتصال في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية

الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير ؟

ما مدى مساهمة التحفيز في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية

الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير ؟

ما مدى مساهمة فرق العمل في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير ؟

### ثانيا : فرضيات البحث

و في ضوء هذا البحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

يساهم التمكين في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير .

ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى : يساهم تفويض السلطة في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$  .

الفرضية الفرعية الثانية : يساهم الإتصال في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$  .

الفرضية الفرعية الثالثة : يساهم التحفيز في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$  .

الفرضية الفرعية الرابعة : يساهم فرق العمل في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$  .

### ثالثا : أهداف الدراسة

نسعى من خلال موضوعنا هذا إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

1. تفهم أعمق لكل من التمكين والرضا الوظيفي .
2. التعرف على أبعاد التمكين الأكثر تأثيرا في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالطاهير .
3. التعرف على دور التمكين في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالطاهير .
4. التحري عن مدى ممارسة مضمون التمكين وأثر هذه الممارسة من خلال إسقاط المعارف النظرية على ما هو موجود بالواقع .

### رابعا : منهجية الدراسة

تقسم البحوث إلى بحوث كمية، وقد إعتدنا في دراستنا هذه للإجابة على إشكالية البحث والتحقق من صحة الفرضيات، ثم إختيار منهج الدراسة كالتالي :

1. الجانب النظري : تم إختيار المنهج الوصفي التحليلي كطريقة للإلمام بالجوانب الخاصة بالبحث من خلال جمع المعلومات وإنتقاء الأفكار، وتم الإعتماد على مجموعة من المراجع متمثلة في الكتب والرسائل الجامعية والمجلات والمؤتمرات .

**2. الجانب التطبيقي :** تم إختيار منهج دراسة حالة وهذا من أجل تدعيم ما تم التوصل إليه في الجانب النظري بعد إسقاطه على الجانب التطبيقي، وهذا لمحاولة التعرف على واقع التمكين في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير.

#### خامسا : أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في :

1. الإحاطة والإلمام بالمفاهيم المختلفة لكل من التمكين والرضا الوظيفي .
2. تكمن هذه الدراسة في كونها تبين دور التمكين في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير .
3. توجيه أنظار المسؤولين إلى أهمية التمكين ودوره في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير .
4. إثراء مادة علمية ونظرية وميدانية حول موضوع التمكين وتعزيز مشاعر الرضا الوظيفي .

#### سادسا : أسباب إختيار الموضوع

لقد تم إختيار هذا الموضوع لعدة أسباب نوجزها فيما يلي :

1. الرغبة في دراسة موضوع التمكين ومعرفة علاقته بالرضا الوظيفي .
2. طبيعة التخصص والرغبة في تعميق الأفكار والمعارف فيما يتعلق بهذا الموضوع .
3. يعد التمكين مطلب هام وضروري في وقتنا الحاضر وهو من أدوات الجودة الشاملة ومن أساليب الحديثة في تسيير الموارد البشرية، وعليه يعد تطبيقه محدودا يحتاج إلى المزيد من البحوث و الدراسات لتعرف على آثاره و نتائجه على جميع الأطراف ذات العلاقة في العمل المؤسسي.
4. أهمية موضوع التمكين في نجاح أو فشل المؤسسات وآثاره على سلوك الفرد وتأثيره على الرضا الوظيفي.

#### سابعا : حدود الدراسة

1. **الحدود الموضوعية :** إقتصرت هذه الدراسة على تناول دور التمكين في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير .
2. **الحدود البشرية :** إقتصرت هذه الدراسة على الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير.
3. **الحدود الزمنية :** إقتصرت هذه الدراسة في السداسي الثاني من العام الدراسي 2017.
4. **الحدود المكانية:** إقتصرت هذه الدراسة على المؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير .

#### ثامنا : مصطلحات الدراسة

**1. التمكين :** هو عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، وفيما يلي سيتم توضيح أبعاد التمكين :

**تفويض السلطة :** هو أن يعهد الرئيس الإداري ويسمى مفوض لجزء من إختصاصاته التي يستمدها من القانون لأحد المديرين الآخرين في المستوى الأدنى ويسمى المفوض إليه و يترتب على ذلك أن يحق لمن فوض إليه هذه الإختصاصات أن يصدر قرارات فيما فوض فيه دون الحاجة إلى الرئيس المفوض .

**الإتصال :** هو تبادل الأفكار والمعلومات والآراء بين طرفين أو أكثر عن طريق أساليب ووسائل مختلفة مثل الإشارة و الكلام، القراءة والكتابة ...

**التحفيز :** هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دافع معينة نحو سلوك معين أو مجهودات معينة قصد تحقيق هدف .

**فرق العمل :** هي مجموعة الأشخاص الذين يمتلكون قدرات متباينة لهم هدف مشترك يتمتعون بالإستقلالية والمسؤولية متبادلة .

**2.الرضا الوظيفي:** هو الحالة النفسية أو الإنفعالية السارة التي يصل إليها الموظف، عند درجة إشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية والمادية.

#### تاسعا: هيكل الدراسة

ولتوضيح ملامح هذه الدراسة قمنا بتقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول رئيسية خصص الفصل الأول للإطار المفاهيمي للتمكين، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول يتناول طبيعة التمكين والمبحث الثاني آلية تطبيق عملية التمكين أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى معوقات وعوامل فشل ونجاح عملية التمكين، أما فيما يخص الفصل الثاني فقد كان حول الإطار النظري الرضا الوظيفي، فالمبحث الأول يتناول أساسيات حول الرضا الوظيفي، أما فيما يخص المبحث الثاني يتناول النظريات و أساليب الرضا الوظيفي ونتائج المترتبة على عدم الرضا الوظيفي أما المبحث الثالث فكان تحت عنوان علاقة أبعاد التمكين بالرضا الوظيفي، وأخيرا تم تدعيم الجانب النظري بدراسة ميدانية ركزت على مدى مساهمة التمكين في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول تم فيه تقديم المؤسسة العمومية الإستشفائية محل الدراسة، والمبحث الثاني تضمن تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية، أما المبحث الثالث تطرقنا إلى عرض وتحليل مفردات العينة.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين

تمهيد

المبحث الأول: طبيعة التمكين

المبحث الثاني: آلية تطبيق عملية التمكين

المبحث الثالث: معوقات، عوامل فشل ونجاح عملية التمكين

خلاصة

**تمهيد**

يعد تمكين العاملين أحد أسلحة المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات المرتبطة بالأسواق المنافسة والعولمة والجودة، فهو يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لدى الفرد من فكر وجهد لخدمتها، وبالتالي تولي العديد من المؤسسات إهتماما ملحوظا بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين الذي يعد أمرا هاما نتيجة التطورات الحاصلة بإعتباره إعطاء العاملين بعض الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة في إتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة العليا، وكذا كسر الجمود الإداري التنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، هذا ما يجعل الإهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات.

ومن خلال ما سبق إرتأينا بمعالجة هذا الفصل في ثلاث مباحث:

**المبحث الأول : طبيعة التمكين**

**المبحث الثاني : آلية تطبيق عملية التمكين**

**المبحث الثالث : معوقات، عوامل فشل ونجاح عملية التمكين**

## المبحث الأول: طبيعة التمكين

يعتبر التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري التي يركز على إطلاق طاقات الإنسان وإمكانياته الذاتية بدوافع ذاتية، بدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن 20 وبالتالي لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة عملية تراكمية من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة.

### المطلب الأول : مفهوم التمكين

التمكين مصطلح اختلف في تعريفه رجال الفكر الإداري، فهذا يعني أن هذا الموضوع ما زال خصبا وقابلا للتحليل والتشخيص العلمي، ونعرض فيما يلي بعض المفاهيم المرتبطة بتمكين العاملين

#### أولا : تعريف التمكين

عرف "مورال ومرديث" "murrell and merdith" بأنه: العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي<sup>1</sup>. إن هذا التعريف يوضح أن زيادة المسؤوليات لأي شخص لا بد من منحه المزيد من الصلاحيات، وكذلك لا بد من توفير مرتكزات منها الثقة والتدريب.

عرف "بست دوفرت" "posèet dufort" أن التمكين باللغة الإنجليزية يتركب من ثلاثة عناصر<sup>2</sup>:

1- pawar يعني السلطة (القوة).

2- em يعني الحركة التي يمكن من خلالها بلوغ السلطة (القوة).

3- men تشير إلى إلتماس حقيقي وواقعي لبلوغ تلك السلطة (القوة).

كما عرف التمكين على أنه: "إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقا سريعا لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور"<sup>3</sup>.

إن هذا التعريف يبين أنه لا بد من إعطاء درجة من الحرية للموظفين للقيام بمهامهم والمحاسبة على النتائج نتيجة الحرية الممنوحة لهم، وإن يتم كل هذا في إطار نظام فاعل للمعلومات.

ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج التعريف الشامل:

التمكين هو إعطاء درجة مناسبة من الحرية للموظفين للقيام بالمهام الموكلة إليهم، والمساءلة عن النتائج المحققة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية وعمل ملائم.

<sup>1</sup> K.I, murrell , and m,meredith , " empowering employee " , new York : mcgrow – hill ,2000 ,p : 110 .

<sup>2</sup> Patrick mignealt Empowerment : quille est l'influence duclinat psychologique comportemental . ecore de retations industrielles faculte des arts dessciences .2006.

<sup>3</sup> عبد الرحمن الجاموس، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2013، ص : 193.

**ثانياً: خصائص التمكين:**

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن تمكين العاملين يتسم بالخصائص التالية<sup>4</sup>:

1. يحقق التمكين العاملين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل، بإعطائهم المزيد من الحرية ولأداء مهامهم.
  2. يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات.
  3. يهدف تمكين العاملين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد.
  4. يجعل التمكين العاملين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطاتهم بإعطائهم السلطة الكافية، فضلاً عن مسؤولياتهم من نتائج أعمالهم وقراراتهم.
- وهناك من يرى بأن خصائص التمكين هي<sup>5</sup>:
1. الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه بشكل كبير.
  2. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل أي لأعمال التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف.
  3. المساءلة والمسؤولية عن نتائج الأعمال الموظف.
  4. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة أو حتى المؤسسة التي يعمل بها.

**ثالثاً: أهمية التمكين :**

- إن التمكين إذا تم بصدق وثقة من قبل القادة، وقدرة على تحمل المسؤولية والتزام وتعهد بالإستخدام الفعال للسلطة من قبل المرؤوسين فسوف يساهم في :
1. زيادة درجة استقرار وولاء وإخلاص العاملين .
  2. تخفيض معدلات دوران العمل ومعدلات الغياب والتغيب.
  3. تخفيض معدلات الحوادث والإهمال والسرقة.
  4. زيادة الإنتاجية وزيادة الربحية.
  5. الإتجاه نحو التحسين المستمر وتحقيق التميز التنافسي<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> زاهر تيسير، " أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الثاني، 2012، ص : 265.

<sup>5</sup> عبد الوهاب حنيان، " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات"، دار الأيام، عمان، 2014، ص: 162.

<sup>6</sup> سيد جاد الرب، " جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية"، مراجع إدارة الأعمال، 2008، ص : 61.



6. كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل.
7. يعد التمكين طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة.
8. يكتسب التمكين بنفس الوقت أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عمال بالملكية ورضا عن الإنجاز كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم<sup>7</sup>.

### المطلب الثاني: الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى

تعرض العديد من الباحثين ومنظري علم الإدارة إلى مفهوم التمكين وعلاقته بمفاهيم إدارية متفق عليها من قبل هؤلاء الباحثين، بينما ذهب آخرون إلى إعتباره نوعا من المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية، في حين عبر عنه آخرون بأنه نوع من الإلتزام الوظيفي، ولو نظرنا إلى نظريات الإدارة وموقفها من علاقة التمكين بالممارسات الإدارية الأخرى سنجد أن نظرية التبادل الإجتماعي وما طرأ عليها من تطوير منذ 1958، والتي تستند إلى أن الفرد يسعى دائما ليكون سلوكه إقتصاديا، فالتمكين يؤدي إلى نوع من المشاركة من قبل الطرفين.

### أولا: تمكين العاملين وتفويض السلطة

إعتبر البعض أن التمكين مجرد تفويض العاملين لعمل وممارسة مسؤوليات وإصلاحات أوسع، وبالتالي تفويضهم بهذه الصلاحيات والمسؤوليات، وقد تكون هذا التفويض مؤقتا لتحقيق أهداف محددة، وبعد تحقيق تلك الأهداف يتم سحب وإسترجاع هذه التفويضات من قبل الجهة التي قامت بتفويضها، إلا أن التمكين لا يعني بحال مجرد عملية التفويض بل يتناول متطلبات هذا التفويض وإنعكاساته على حل من المنظمة والموظف، فعلى سبيل المثال الموظف الذي ليس لديه إستعداد أن يكون مسؤولا لن يكون لديه أي إستعداد لتقبل أي تفويض كونه يفتقد الشعور الذاتي بالمسؤولية والذي لا يمكن تحقيقه في نفس الموظف إلا عن طريق التمكين وكذلك الثقة في النفس، وقيمة العمل الذي سيؤدي الموظف والمستوى المنتظر لقدرة الموظف على التأثير على من حوله ومدى استعداده للعمل باستقلالية<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> زكريا مطلع الدوري وأحمد علي صالح، " إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة "، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص : 28، 29.

<sup>8</sup> ناصر جرادات وآخرون، " إدارة التغيير والتطوير "، الطبعة الأولى، إثراء، عمان، 2013، ص : 251.

يسود إعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني: "تحويل جزء من الصلاحيات إلى التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية"، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بإنهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة إتخاذ قراراتهم هم المسؤولون عن النتيجة النهائية.

### ثانيا: تمكين العاملين والمشاركة

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، ووفقا لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين - خاصة في الصفوف الأولى - من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل<sup>9</sup>.

إن المشاركة تعبر عن رغبة الشخص في العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات وتقاسم المعرفة، تمكن الموظفين من المشاركة عن نطاق أوسع شريطة أن يقابل ذلك إستجابة مشجعة من قبل الإدارة، ما يعني إتاحة الفرصة للعاملين لإثبات وجودهم والتزامهم وانخراطهم بالعمل، والتوجه الديمقراطي (اللاديكتاتوري) الذي يتيح للموظفين مساحة أوسع في عملية صنع القرار<sup>10</sup>.

### ثالثا: تمكين العاملين والإثراء الوظيفي

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه: "إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الإستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين الأفراد العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الفرد العامل بالفعالية على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته<sup>11</sup>.

### المطلب الثالث: أهداف التمكين

<sup>9</sup> سميرة هشير، " دور تقييم المهارات في تئمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية "، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص : 150.

<sup>10</sup> المرجع السابق، ص: 251.

<sup>11</sup> المرجع السابق، ص : 150.

يعتبر التمكين محور عملية إتخاذ القرار وهي كلفسة تعني السماح لفرق الإدارة والإدارة أن يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم، وتجاوز الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة إلى حالة الرؤية المشتركة للمنظمة والسماح للقوة العاملة أن تتطور وتستخدم مهاراتها إلى أقصى حد ممكن لصالح المنظمة ولأنفسهم، أي أن المسؤولية الخاصة بإتخاذ القرار يتم تحويلها إلى المستويات الأدنى من الهيكل التنظيم حيث يمكن للأشخاص الذين يقومون بأداء المهام ومن إتخاذ القرارات الخاصة بمفاهيمهم، وفي هذه الحالة سوف يمتلك العامل قدرة كبيرة على تحديد ما الذي يريد القيام، وتكون الرقابة غير ضرورية لأن العاملين سوف يتدبرون من أنفسهم بأنفسهم.

إن التمكين وإعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكاملة لإنجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج، وإن الهدف من عملية تحويل هو الإستفادة من الآثار الإيجابية على الأداء الوظيفي، وتتمثل هذه الأهداف في<sup>12</sup>:

1. زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
2. زيادة فرصة الإبداع والإبتكار.
3. دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
4. تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على إتخاذ القرارات بسرعة.
5. تقليل الغياب عن العمل ودوران.
6. زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه وإحترام الذات.
7. إستعمال ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية.
8. تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل.
9. الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.
10. القدرة على المنافسة.

إذا من هنا تأتي أهداف التمكين لكي تستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها، وتحصل منها على أفضل إبداعاتها وأن الشيء الواضح من خلال أهداف التمكين هو سعي المؤسسة لتحسين أدائها ولكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا بإيجاد بيئة عمل ممكنة وصالحة للتطبيق، حيث يحصل الأفراد

<sup>12</sup> كريمة توفيق، "تمكين العاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع إدارة أعمال، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص : 77.

على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير الأعمال التي يقومون بها، تتوفر في هذه البيئة مجموعة من العناصر الأساسية<sup>13</sup>:

**1. وضوح الغرض:** حيث تكون رسالة وسياسة وأهداف المؤسسة واضحة ومعروفة لجميع العاملين إضافة إلى وضوح المهام والمسؤوليات والواجبات.

**2. المعنويات:** حيث يشعر الموظف بالإحترام الشخصي من المسؤولين وتدير احتياجاته وإذكاء الروح الإيجابية للعاملين.

**3. الحيادية:** وهو عنصر مهم جدا حيث يتم التعامل بين العاملين بكل حيادية وتجرد وموضوعية.

**4. الإعراف والتقدير:** التعريف بالأعمال الجيدة والذين قاموا بها وتقديرهم أمام زملائهم وإدارة المؤسسة.

**5. العمل الجماعي:** وهنا يلتزم على إدارة المؤسسة تبني روح العمل الجماعي والتحول التدريجي إلى أسلوب عمل الفريق على أساس جماعي، حيث يشارك العاملون في حل المشاكل ومشاركة بعضهم البعض، فهم شركاء في العمل.

**6. المشاركة:** حيث يشارك الموظفون في صيغة القرارات ويقوم صاحب الصلاحية باتخاذ القرار وكذلك الموارد اللازمة للعاملين لإنجاز أعمالهم وحل مشاكلهم العلمية والاجتماعية.

**7. الإتصالات الفعالة:** يلزم تبني وتأسيس وصيانة نظام الإتصالات الفعالة والبعيدة عن الهرمية.

**8. البيئة الصحية:** حيث يمكن لهذه البيئة إدارة ضغوط العمل وإدارة التغيير وتوابعها بكل سلاسة وهدوء أعصاب بعيدا عن التوترات التي تترك العمل وتحيط بالعاملين بالإضافة إلى توفر الفرص للتدريب والتعلم والتطوير الوظيفي.

**9. نمط الإدارة:** إن المؤسسة تسعى للتميز تحاول جاهدة في تغيير سلوكيات مديريها موجهين إلى ذلك النوع الذي يسمى بالمديرين المتعاونين، حيث يتعاون هو وموظفيه في حل المشاكل وطرح البدائل واختيار أفضلها وغرس وتبني روح العمل الجماعي، ويساعد نفسه والآخرين على التعلم والتطوير الذاتي لصالح المؤسسة ومواردها.

**10. التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات:** بقدر المسؤولية الصلاحية فأى نقض في الصلاحية يؤدي إلى التعطيل وعدم التمكين، وكذلك قد تستخدم الصلاحية المطلقة في غير ما يراد منها.

كما أن للتمكين عدة أهداف تحفيزية منها ما يتعلق بخلق الدافعية لدى الأفراد ومنها ما يتعلق بتدريب الأفراد وتعزيز قدراتهم والتمكين ببساطة تشجيع الأفراد على الإنهماك في العمل وتمكينهم من

<sup>13</sup> المرجع السابق، ص : 78.

المشاركة وتحمل المسؤولية في إنجاز الأهداف التي تطلب منهم فتوفر القمة الإدارية، المناخ الصالح والمشجع للأفراد هو مظهر من مظاهر التمكين بالمقابل فإن الأفراد الذين مكنتهم قيادة المؤسسة من استخدام مواردهم المتاحة وسمحت لهم بإجراء بحوث للعمليات تتعلق بطرح وتنفيذ أفكارهم هم أكثر قدرة على إكتشاف وإبتكار طرق وأساليب عمل جديدة ومفيدة للمؤسسة.

كما أن للتمكين عدة أهداف وهي<sup>14</sup>:

#### أولاً: التمكين من خلال المشاركة

وتهتم بتمكين العاملين بسلطة إتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من إختصاص المديرين، ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لإتخاذ قرارات إستجابة لطلبات الزبائن الفورية وتوخي خدمة العملاء.

#### ثانياً: التمكين من خلال الإندماج

ويهتم أساساً بالإستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الإستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة إتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات حيث تستخدم الإجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات وإستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

#### ثالثاً: التمكين من خلال الإلتزام

ويتضمن تمكين العاملين من خلال إلتزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدائهم، ويمكن الحصول على إلتزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالإنتماء للمنظمة.

#### رابعاً: التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية

وتعتقد Iashley أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين بإتخاذ قرارات في الوقت المناسب.

#### المطلب الرابع: دوافع التمكين وأسبابه

أوضح العديد من الباحثين الدوافع والمسوغات والتي دفعت المنظمات لإعتماد إستراتيجية التمكين باعتبارها إستراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والإستقلالية في أداء أعمالهم، وكذلك

<sup>14</sup> أزهار نعمة أبو غنيم ورحاب حسين جواد، "تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية"، مجلة العربي للعلوم الإقتصادية والإدارية، العدد 22، 2008، ص: 139.

منحهم السلطة والمسؤولية لإتخاذ القرارات وبالتالي تحقيق مرونة عالية للمنظمات في مجال الإستجابة السريعة لطلبات الزبائن وتحسين جودة الخدمات والمنتجات كذلك تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة.

أشار ( 2001،dalf ) إلى وجود مسوغين أساسيين لتتحو المنظمات نحو تمكين الأفراد العاملين فيها، وتتمثل تلك المسوغات بالآتي<sup>15</sup>:

1. يمثل التمكين إستجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلا عن سرعة الإستجابة إلى جانب الكلف المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة.

2. يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي .

وبدورها أشارت دراسة ( الملوك، 2002 ) إلى أن دوافع المنظمات لإعتماد التمكين يمكن توضيحها بالآتي:

1. يعد التمكين إستجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الإيمان بقدرات الأفراد العاملين وثقتهم بمهاراتهم وسلوكياتهم.

2. يعكس نجاح التمكين في أي منظمة على توافر أفراد يتمتعون بالقناعة الكاملة بما يمتلكون من خبرات ومهارات وقدرات كافية لتحمل المزيد من مسؤوليات العمل إلى جانب ثقتهم بجدية الإدارة في تطبيق التمكين.

3. ما أفصحت عنه العديد من الدراسات الميدانية عن النتائج الإيجابية للتمكين يعكس دافعا مهما لتبني معظم المنظمات الإستراتيجية للتمكين.

ويصنف ( الكبيسي، 2005 ) المبررات التي دفعت المنظمات إلى العمل بإستراتيجية التمكين إلى صنفين هما<sup>16</sup>:

#### أولا : المبررات الواقعية والعملية

وتتعلق من المشكلات والسلبيات التي تعاني منها المنظمات والأجهزة الإدارية المختلفة التي ظلت لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة وهرمية المستويات وتعددتها، وطول خطوط الإتصال الرسمية، وسرية المعلومات، ومحدودية الصلاحيات التي تمنح للعاملين، وهذا الموروث لم يعد ممكنا الإستمرار منه والبقاء

<sup>15</sup> إحسان دهب جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، " إدارة التمكين والإندماج"، الطبعة الثانية، دار صفاء، عمان، 2014، ص 45، 46.

<sup>16</sup> أمال سعود، " التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة"، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير، في علم الاجتماع، تخصص تنظيم العمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 / 2015، ص ص : 61 - 63.

عليه في بيئة تشهد تحولات ربيعة وجدرية وتواجه ضغوط محلية وخارجية تطالب بالتغيير والتطوير والتحول على جميع الأصعدة السياسية والإقتصادية والإدارية والإجتماعية، والتمكين بهذه الكيفية إنما هو وسيلة والأسلوب الذي تتحقق من خلاله التحولات الإدارية الملائمة لهذه الظروف.

### ثانيا : المبررات التطورية والإستراتيجية

وتتعلق هذه المبررات من خلال إستشرافها للمستقبل المتوقع الذي يتم تصويره والتنبؤ بلامحه ومعالمه عبر دراسات وبحوث يشارك فيها مختصون في مختلف الحقول المعرفية، وتعد لهذه الدراسات والبحوث غرف عمليات وتوظف فيها منهجيات الإستقراء والإستدلال من أجل المساهمة الفاعلة في رسم الصورة التي ستكون عليها والتأثير فيها أو التدخل لإعادة بعض معطياتهم ومخرجاتها قبل أن تقع، ولا شك أن المجتمعات ونظم إستباقية كهذه تستلزم بالضرورة إرساء منظمات معايرة كليا عما هي عليه في المنظمات القائمة، لذلك لا بد من بناء منظمات العصرية المتمكنة والتي تعتمد التمكين فلسفة ومنهجاً في إدارة العنصر البشري فيها.

وترى (عارف، 2007) أن أسباب ودواعي التوجه التنظيمي نحو تمكين العاملين يمكن تلخيصها

بالآتي:

1. الثورة التكنولوجية والمعلوماتية.
2. التغيير في النسق القيمي للمجتمعات.
3. المنافسة الشديدة.
4. إعادة هيكلة المنظمات.
5. إعادة النظر في الإعتقاد السائد بأن المدير بالضرورة هو الخبير.
6. تغيير توقعات المستهلك.
7. تغيير توقعات الأفراد العاملين.

أما ( gupta ، 2008) فيرى أن التمكين لاقى الكثير من الإنتباه للدواعي الآتية:

1. الوقت القصير المستغرق في مجال الإستجابة للفرص والتهديدات البيئية.
2. أهمية الأفراد العاملين في إدراك المنظمة للتغيير وحاجاتهم إلى إتخاذ الإجراءات والقرارات في الوقت المناسب.
3. طبقاً لنظرية (y) يمتلك الأفراد إمكانيات كبيرة غير مستقلة.

4. الأفراد الممكّنين يكونون أكثر إلتزاما ولديهم رضا وظيفي والإستمرارية في العمل لدى المنظمة لفترات أطول.

5. يغير التمكين من الحالة الفكرية للمدير بحيث يخصص معظم وقته في التفكير الواسع والتصور والتنمية.

وحيثا يرى (Iramzadeh et chakerloy، 2010) أن المنظمات تعتمد إستراتيجية تمكين العاملين للأسباب التالية:

1. يعد التمكين طريقة فاعلة لإستعمال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين.
2. يمثل التمكين ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغييرات والتحسينات.
3. يخلق تمكين العاملين شعور لدى الأفراد العاملين بتحسين مساهمهم الوظيفي وبالتالي إنعدام قلق الأمان الوظيفي<sup>17</sup>.

وبنفس الوقت يرى كل من (bae et al، 2010) أن نظم العمل عالية الأداء تعمل على الإستغلال الكامل لمبادرات وإبداعات الأفراد العاملين للخطوط المباشرة من خلال تبني قوي ومدرك لإستراتيجية تمكين الأفراد العاملين.

ومن جانبه أشار (edralin، 2010) أن العديد من المنظمات الرائدة تبنت مدخل تمكين الأفراد العاملين بإعتباره مدخلا يمكن أفرادها من أداء مهامهم بطرائق أكثر عملية ويصبحون أكثر مقدرة. ويرى الكاتبين أن إعتقاد التمكين في المنظمات العربية بعد حاجة وضرة ملحة نظرا للأسباب التالية:

1. يمثل التمكين أسلوبا إداريا حديثا يمكن أن يساعد المنظمات من تحقيق مستويات عالية من الأداء.
2. يعد التمكين إستراتيجية فاعلة لتنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف الأفراد العاملين في المنظمات العربية.
3. يأتي التمكين كإستجابة لخصوصية العصر الراهن وما يؤكد عليه من إيلاء أهمية إستثنائية للأفراد بإعتبارهم من أبرز وأهم الموجودات المعرفية.
4. أن سرعة التغيرات البيئية وتعقيدها قد أوجبت على المنظمات تمكين أفرادها بقصد مواجهة تلك التحديات من خلال أحد أشكال الإستثمار الحديثة التي تركز على أهمية العنصر البشري في مواجهة مثل هذه التغييرات<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> المرجع السابق، ص : 64.

<sup>18</sup> المرجع السابق، ص : 64.



وإنطلاقاً مما تقدم وإضافة له، نستطيع أن نجمل الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين في الآتي<sup>19</sup>:

1. حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر إستجابة للسوق.
2. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
3. الحاجة إلى عدم إنشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويل الأجل.
4. الحاجة إلى الإستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المنافسة.
5. أهمية سرعة إتخاذ القرارات.
6. إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخالقة .
7. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والإنتماء.
8. الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
9. إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من إكتساب إحساس أكبر بانجاز في عملهم.

### المبحث الثاني: آلية تطبيق عملية التمكين

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى توضيح مختلف أساليب التمكين وأبعاده، وأخيراً يتم تبيان نماذجه.

#### المطلب الأول : أساليب التمكين

يمكن تحقيق التمكين من خلال الأساليب التالية :

#### أولاً: الأساليب الهيكلية (التمكين الهيكلي structural empowerment)

إن المنظمة التمكينية يكون لها هيكل واضح ومناسب، مع عدد أقل من المستويات الإدارية، وذلك ليسهل عملية إنسياب وتدفق المعلومات في إتجاهين، ويمكن تطبيق التمكين على مستوى جماعة العمل من خلال تطبيق المبادئ التالية :

1. وجود تنظيم العمل حول عمليات أساسية لتشكيل الأعمال الكاملة.
2. أن تكون الوحدة التنظيمية الأساسية هي جماعة العمل الأولية (4-20 فرداً) وأن يكون لها قائد ممتاز .

<sup>19</sup> حسن أفندي عطية ، " تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص : 25، 26.

3. أن تقوم كل وحدة أساسية وقائدها بتخطيط وتنظيم أعمالهم.
4. أن تكون لدى الوحدة الأساسية القدرة الكاملة على تقييم أدائها في إطار معايير متفق عليها.
5. ضرورة تنظيم الوظائف حتى يتمكن أعضاء الفريق من التخطيط، والتنفيذ والتقييم على الأقل في بعض جوانب العمل.
6. أن تتوفر الفرص للفريق في المشاركة في التخطيط، وحل المشاكل، والتقييم لعمليات الفريق.

### ثانياً: أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي

في ظل المنظمة التمكينية يمنح الرؤساء أعضاء الفريق مزيداً من التفويض، ومجالاً أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، كذلك فإنهم يمتنعون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء، وهذا لا يعني أن يمتنع الرؤساء عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كما طالبوا بذلك، أي أنهم يجب أن يساعدوا على تطوير مهاراتهم والتزامهم، لكي يؤدي دورهم بفاعلية في منظمة تمكينية<sup>20</sup>.

### ثالثاً: المشاركة في القضايا

يمكن تحقيق التمكين بإنخراط الأفراد في تطوير حلولهم الخاصة بالنسبة لقضايا محدودة، ويمكن أن يتم ذلك بأن يقترح أعضاء الفريق الطرق المتقدمة أو أن يحلو المشكلة في إطار إدارتهم وقسمهم وفقاً للموارد المتاحة والعقبات والقيود التي تواجههم<sup>21</sup>.

### رابعاً: أسلوب التمكين من خلال التحفيز

ينظر إلى التمكين على أنه التمكين النفسي، حيث قام thomas and vellhouse (1990) بالتوسع في هذا المفهوم من خلال إستعراض القوة كطاقة ومحفز، ومن خلال ربط التمكين بالتغيير في إدراك المتغيرات والتي أطلقوا عليها اسم "تقييم المهام" والتي تحدد الحافزية بالنسبة للموظفين، ثم نموذج (1995) spreitzer الذي إرتكز على نظرية thomas and velthouse (1990) حيث قامت هذه النظرية بتعريف التمكين على أنه أربعة أبعاد إدراكية وهي المعنى، المقدر، حرية الإدارة والإستقلالية، التأثير. كما نجد من بين الأساليب المعاصرة للتمكين ما يلي<sup>22</sup>:

### أولاً: أسلوب تمكين الأفراد

<sup>20</sup>رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، "الإدارة بالثقة والتمكين"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007، ص : 120، 121.

<sup>21</sup> عادل هادي البغدادي و رافد حميد الحدراوي، "الإستشراف الإستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2013، ص : 164، 165.

<sup>22</sup> يحيى سليم ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص : 32،

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" ويبرر التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية cognitive للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والإستقلالية في إتخاذ القرار، وهذا وقد توصلت (spretizer،1996) الى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على إستثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

### ثانيا : أسلوب تمكين الفريق

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة cognitive في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي (sims،1986)، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا (rothstein، 1995) ويؤكد (torringtonetai،2005) أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين وتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن عمل الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات.

### ثالثا: إدارة الجودة الشاملة والتمكين

يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشيا مع تمكين الموظفين (honoid،1997) (edwarddeming)، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمينق وأفكاره حول الجودة و إدارة الجودة الشاملة، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، ومن خلال إنخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الإستقلالية والمساهمة في إتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة.

### رابعا: أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض إعتقاد بعد أحادي لتفسير مبدأ التمكين (honoid،1997) فيقول بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعلم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكل المناسبة و التفاعل بين هذه جميعا، ومن هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام

المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضا على صنع القرارات الإستراتيجية.<sup>23</sup>

### المطلب الثاني: أبعاد التمكين

من الضروري لأي دارس للتمكين أن يتعرف على أبعاده المختلفة والتي تدل على محتواه ومضمونه، وقد تناول الباحثون التمكين بالبحث والدراسة وحددوا أبعاده، فمنهم من حدده في بعدين رئيسيين هما البعد المهاري والبعد الإدراكي، ومنهم من حدده في البعد الإدراكي ومنهم من يرى أنه ذو بعد وصفي ويعرض الباحث فيما يلي أهم تلك الأبعاد.

حدد "سبكتور" "spector" بعدين رئيسيين للتمكين هما<sup>24</sup>:

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

**ثانيا : البعد الإداري :** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات إتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة .  
كما يرى الباحث أن هناك أبعاد أخرى، مثل :

**أولا : البعد الإدراكي :** حيث ينظر كل من (thomos & velthouse،1999) إلى التمكين على أنه الحافز الداخلي الجوهرى الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام، التي يقومون بها في وظائفهم ، وهذه المدارك مثل<sup>25</sup>:

**1. المعنى meaning:** مدى شعور الفرد أن عمله ثمين وذو قيمة، ويتأثر هذا الشعور بإعتبارات عديدة منها متطلبات العمل، الأدوار التي يقوم بها الفرد في عمله، القيم والمعتقدات السائدة، وكلما كانت هذه الإعتبارات منسجمة أو متوافقة مع بعضها كلما كان للعمل معنى أكبر لدى الفرد و العكس بالعكس، ويمكن للإدارة التدخل لتحقيق الإنسجام و جعل العمل له معنى عند من يقوم به.

**2. الأهلية أو الجدارة competence:** مدى شعور الفرد بإمتلاك القدرة والمهارة اللازمة لإنجاز عمله، بالإضافة إلى ثقته بقدرته على القيام بالمهام الموكلة له بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

**3. حرية التصرف (الإستقلالية) self – determination:** مدى شعور الفرد بإمتلاك الحرية للإختبار، فيما له صلة بإنجاز عمله وفقا لما يراه مناسبا.

**4. التأثير impact :** شعور الفرد بدرجة تأثير عمله في إنجاز الآخرين لأعمالهم، وفي تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>23</sup> المرجع السابق، ص33، 34.

<sup>24</sup> مبارك القحطاني شائع بن سعد ، "التمكين و علاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "، القاهرة ، 2015 ، ص: 23.

<sup>25</sup> عبد الله الطائي رعد وعيسى قدادة ، " إدارة الجودة الشاملة "، دار اليازوري العلمية ، عمان ، 2008 ، ص : 242 ، 243 .

**ثانيا : البعد الوصفي :** حدد "lashely and mc gddrick" خمسة عناصر، يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة وهذه العناصر هي<sup>26</sup>:

**1. المهمة :** ويهتم هذا بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه بأداء مهام التي وظف من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن في تفسير الجوانب الملموسة و غير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال .

**2. تحديد المهمة :** ويأخذ هذا العنصر بعين الاعتبار كمية الإستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها ؟ وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الإستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

**3. القوة :** إن أول الخطوات في التعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء، ويأخذ عنصر القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام ؟ وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين ؟

**4. الإلتزام :** ويأخذ هذا العنصر بعين الاعتبار إكتشاف الإفتراضات عن مصادر الإلتزام للأفراد لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل عنصر الإلتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير إحتياجات الفرد للقوة والإحتياجات الإجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

**5. الثقافة:** ويبحث هذا العنصر في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة للمهمة، الأدوار، أو التحكم، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقا لبيئة التمكين.

وهناك من يرى أن أبعاد التمكين تكمن فيما يلي:

#### أولا : تفويض السلطة

ويقصد به (1999) "athertn" بأن تعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح ومتفق عليه تحت إشرافك، وفي الوقت ذاته تحتفظ بالمسؤولية الكلية لنجاح العمل كاملا. هذا ويمكن القول أن التفويض لا تنعكس نتائجه على القادة الإداريين فحسب، بل تمتد أيضا لتشمل المرؤوسين والمؤسسة ككل ومن يتعامل معها.

<sup>26</sup> شائع بن مبارك القحطاني ، مرجع سبق ذكره ، ص : 24 .

**ثانيا : الإتصال**

يعتبر الإتصال أحد العوامل الضرورية لبرنامج التمكين ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة إلى وجود درجة عالية من الإتصال داخل المنظمة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة<sup>27</sup>.

**ثالثا: التحفيز**

يعد التحفيز عنصرا هاما في نجاح وتقدم المنظمات، وهو يفسر أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس وإندفاع، بينما لا يتوافر هذا الحماس عند آخرين، مما دفع العديد من المنظمات لتبني إتجاهات حديثة في الحفز، والتي تقوم على زيادة مشاركة المرؤوسين في إتخاذ قرارات التي يقوم بتنفيذها.

**رابعا: العمل الجماعي**

تعد فرق العمل أحد أهم الأساليب لتطبيق التمكين الإداري، ولما لها من دور هام في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، فقد أصبح تطبيق فرق العمل داخل المنظمات أمرا مألوفا و طبيعيا بعد أن كان حالة إستثنائية في السابق كما يرى كلا من "كريتير وكينشيا وكول" and، kinchia، kretiner (2003)، أن مفهوم فريق العمل هو أكثر من مجرد مجموعة، ففريق العمل يتمتع بمهارات متكاملة وملتزم بتحقيق هدف مشترك، ومسؤوليتهم جماعية ولهم سلطة في إتخاذ القرارات التنفيذية، بينما مفهوم الجماعة لا يتمتع بهذه المميزات<sup>28</sup>.

**المطلب الثالث : نماذج التمكين**

لبلوغ أو الإقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتقهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، ومن أهم النماذج التي تفسر التمكين مايلي:

**أولا : نموذج كونغر و كانونغو conger and kanungo**

عرف "كونغر و كانونغور" (1988) conger and kanungo التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز شعور العاملين بالفاعلية الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية " وأقترح أن يكون التمكين مماثلا لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين<sup>29</sup>:

**الأول :** يمكن النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمنا على تفويض السلطة.

<sup>27</sup> جواد محسن راضي ، " دراسة ميدانية على موظفي كلية الإدارة والاقتصاد "، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 112، العدد1، السعودية، 2007، ص: 3.

<sup>28</sup> المرجع السابق ، ص ص: 24 - 26.

<sup>29</sup> بلال خلف السكارنة ، " القيادة الإدارية الفعالة "، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، عمان ، 2010 ، ص ص : 311 - 313 .

**الثاني:** يمكن النظر للتمكين أيضا كمصطلح يدل ضمنا وبكل بساطة على أكثر من المشاركة في السلطة، وحدد خمس مراحل لعملية التمكين الإداري وهي:

**المرحلة الأولى:** تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، والبيروقراطية الإدارية، وضعف الاتصالات ...، لذلك على الإدارة أن تعمل على التعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وتبني الإستراتيجية المناسبة للتمكين لإزالة تلك الإشكاليات.

**المرحلة الثانية:** إستخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالمشاركة، وإثراء العمل، إزالة العوامل والإشكاليات المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز.

**المرحلة الثالثة:** تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك بإستخدام عدة مصادر: المكاسب غير الفعالة، والتجارب المنجزة، والإقناع اللفظي.

**المرحلة الرابعة :** ونتيجة إستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء.

**المرحلة الخامسة:** التغيير في سلوك من خلال إصرار و مبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المعطاة.

**ثانيا : نموذج ثوماس و فيلتهوس thomas and velthouse**

قام "ثوماس وفيلتهوس" (1990) بإكمال العمل الذي أنجزه "conger and kanungo" فبنيا نموذج التمكين المعرفي cognitive empowerment وعرف التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز

وقد حدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين وهي :

**1.التأثير الحسي senscofimpact:** ويقصد بالتأثير الحسي الدرجة التي ينظر للسلوك فيها على أنه يمكن أن تعمل إختلافا فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد.

**2. الكفاية competence :** ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة ؟ فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان إن هم بذلوا جهدا.

**3. إعطاء معنى للعمل meaningfulness :** ويهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد.

4. **الإختيار choice** : ويتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد، والإختيار هو أن يشعر الفرد بالفرصة في إختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة<sup>30</sup>.

**ثالثا : نموذج ديفس (2001) davis**

إقترح "ديفس" من خلال عمله كمدرّب ومستشار أن هناك عشر طرق للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم وهي:

1. **التمكين من خلال المسؤوليات**: يجب أن تكون المهام المطلوبة من الموظف معروفة ومحددة.
2. **التمكين من خلال الصلاحيات**: لا يتم التمكين دون الصلاحيات، حيث يظهر الموظفون حماسا وإبداعا أكثر عندما يكون لديهم بعض الصلاحيات المتعلقة بعملهم.
3. **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي** : يجب وضع المعايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى.
4. **التمكين من خلال التدريب والتطوير** : التدريب عنصر أساسي لتزويد الموظفين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل، لذلك يجب أن تسعى المنظمة على تطوير مهارات موظفيها.
5. **التمكين من خلال المعرفة و المعلومات** : الموظفون بحاجة إلى المعرفة حتى يتمكنوا من إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
6. **التمكين من خلال التغذية الراجعة**: التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر هام للتمكين فيجب أن يكون الموظف والمنظمة على علم بنقاط ضعفه ليقوم بتقويتها ومراجعتها.
7. **التمكين من خلال التقدير والاهتمام**: يحتاج الموظف إلى أن يشعر بإحترام وتقدير الذات وللمدير له دور هام في ذلك.
8. **التمكين من خلال الإحترام**: يرغب الموظفون بأن يعاملوا بإحترام وتقدير وكرامة، فالإحترام يساعد في تعزيز إحترام وتقدير الذات وبالتالي إظهار أداء متميز.
9. **التمكين من خلال الثقة**: عندما يثق المدير بموظفيه فإن ذلك سيؤدي إلى أن يركز الموظف جهوده في أداء العمل بدلا من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها.
10. **التمكين من خلال السماح بالفشل** : كثيرا ما يكون الفشل مقدمة للنجاح.

**رابعا : نموذج فورد و فوتلر ford and fottler (2004)**

والذي يقترح الخطوات الآتية لتنفيذ عملية تمكين العاملين في المؤسسات وهي<sup>31</sup>:

**الخطوة الأولى** : تحديد أسباب الحاجة للتغيير، يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج تمكين العاملين.

<sup>30</sup> حسن موسى قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي، "إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة"، دار الأيام ، عمان ، 2014 ، ص: 62.

<sup>31</sup> رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، "الإدارة بالثقة والتمكين"، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 161 - 163 .



- \_ **الخطوة الثانية** : التغيير في سلوكيات المديرين قبل تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على إلتزام ودعم المديرين في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين.
- \_ **الخطوة الثالثة**: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين، يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.
- \_ **الخطوة الرابعة**: تكوين فرق العمل، الموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا.
- \_ **الخطوة الخامسة**: المشاركة في المعلومات ، لا بد أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في إتخاذ قرارات أفضل للمنظمة.
- \_ **الخطوة السادسة**: إختيار الأفراد المناسبين، يجب إختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي.
- \_ **الخطوة السابعة**: توفير التدريب، التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين العاملين.
- \_ **الخطوة الثامنة**: الإلتصال لتوضيح التوقعات والأهداف المتوخاة للتمكين، لا بد من شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، وإستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين.
- \_ **الخطوة التاسعة**: وضع برنامج للمكافآت والتقدير لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة.
- \_ **الخطوة العاشرة**: عدم إستعجال النتائج، لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير حين سيقاوم الموظفون أي برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة<sup>32</sup>.

### المبحث الثالث: معوقات التمكين

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولا والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حين أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحيانا أو تعيق أحيانا أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة.

### المطلب الأول: معوقات تطبيق التمكين

<sup>32</sup> المرجع السابق ، ص: 163.

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدراتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن

تلك المعوقات ما يلي<sup>33</sup>:

1. الهيكل التنظيمي الهرمي.
2. المركزية الشديدة في سلطة إتخاذ القرارات.
3. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
4. عدم الرغبة في التغيير.
5. خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها.
6. خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
7. الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والإبتكار.
8. السرية في تبادل المعلومات.
9. ضعف نظام التحفيز.
10. تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
11. ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
12. عدم ملائمة نظام المكافآت.
13. عدم الثقة الإدارية.

كما أشار "slak etal"، 1998 أن معوقات التمكين تتضمن إرتفاع كلف الاختيار وكذلك التدريب وإرتفاع كلفته كما أن المنظمة التي تعاني من إرتفاع معدل دوران العمل فيها تعاني من صعوبة في تطبيق التمكين.

أما (procter, etal 1999 :450) فقد تطرق إلى معوقات وهي<sup>34</sup>:

1. ضعف الثقة بالنفس.
2. قلة التدريب والتأهيل.
3. ضعف الدافعية إتجاه العمل.
4. عدم تطابق قيم التمكين مع القيم الشخصية.

<sup>33</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، "أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 27-29 نوفمبر (تشرين الثاني)، 2004، ص : 110.

<sup>34</sup> عالية جوداء محمد وسيف الدين عماد أحمد، "أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد السادس والثلاثون، ص : 170.

أما ما أشار له (ivancevich et matteson , 2002 :399) فيمكن أن نبينها بالآتي:

1. شعور بعض المديرين بفقدانهم السلطة.
  2. عدم قدرة العاملين على إتجاه قرارات مسؤولة.
  3. قد يفشل العاملون في تمكين سابق مما ينعكس سلبا على أي تجربة جديدة.
  4. أن المشاركة بالمعلومات قد يعني تسرب الأسرار إلى المنافسين.
  5. ليس كل الأفراد يرغبون بكونهم ممكنين.
- غير أن (الدوري، 2010:51) أشار إلى المعوقات كالاتي:
1. تخوف الإدارات العليا من فقدان السلطة عند تمكينها للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا.
  2. أن بعض المنظمات ما زالت متمسكة بالبناء البيروقراطي السائد.
  3. عدم إستعداد وتخوف بعض العاملين لتحمل المسؤولية وعدم تقبلهم فكرة التغيير والإنفصال عن الإدارة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال المناطة بهم.
- كما أن هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق العاملين بالشكل الفعال، يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان ومن بين هذه المعوقات ما يلي<sup>35</sup>:
1. إساءة إستخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
  2. زيادة العبء والمسؤولية على العاملين غير قادرين عليها.
  3. تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
  4. زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
  5. زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
  6. إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
  7. زيادة الصراع وتفنن النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
  8. عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لإتخاذ القرارات الفعالة.
  9. إتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.
- المطلب الثاني: عوامل فشل التمكين**

<sup>35</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغرب، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007، ص : 92.

من بين عوامل المسببة للفشل والتي يجب تجنبها والبعد عنها وتلافي أثارها وذلك كما يلي<sup>36</sup>:

1. الفشل في إيجاد الظروف والبيئة المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية.
2. التركيز على التمكين في الأجل القصير فقط.
3. التقليل من قيمة وأهمية وفوائد التمكين.
4. إخضاع التمكين للمزاج الفردي أو المبادرات الفردية، أي لا ينظر له كتوجه تنظيمي من قبل الإدارة العليا في المنظمة.
5. الفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات والمعارف والتدريب اللازم لإنجاح التمكين.
6. الفشل في تقييم وقياس نتائج التمكين.
7. عدم الإقتناع بمزايا التمكين، وتطبيقه تقليداً أو مجرداً للشركات الأخرى وحسب.

### المطلب الثالث: عوامل نجاح التمكين

يورد بعض الباحثين بعض عوامل نجاح التي يجب التركيز عليها وتتمثل في<sup>37</sup>:

1. فهم التمكين وكيفية الوصول إليه من خلال الإتصال بالعاملين والسماع الجيد لهم، والنظر إلى العاملين بجدية وإحترام وتقدير.
2. فهم وقبول رؤية قيم المنظمة: حيث أن المنظمة التي تتبنى التمكين تدعم عملية صنع القرارات وتحمل المسؤوليات على المستويات التنظيمية الأدنى، ولكي يتم ذلك فنحن في حاجة لفهم رؤية رسالة وقيم المنظمة ومعتقداتها، والتعامل في إطار ثقافة المنظمة ومن أجل تحقيق أهدافها.
3. التعرف على أهداف المنظمة وربطها بأهداف الأفراد والجماعات وفرق العمل، وإنسياب التغذية المرتدة على كل مستوى من الرؤساء إلى العاملين عن نجاحهم في التمكين وبما يدعم العاملين نحو الأداء والممارسة الأفضل وباستمرار.
4. التمكين ضمن التصميم الوظيفي: إن التمكين يجب أن يبني داخل تصميم الوظيفة، حيث الإثراء الوظيفي والذي يستثير حماس الأفراد وقدراتهم ومعارفهم نحو أداء الأعمال ذات قيمة ومغزى، وهذا يسبب استمرار النجاح الفردي والجماعي والتنظيمي، وفي إطار عملية التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم يكون لديهم الوقت والمعرفة والموارد لتحقيق النجاح.

<sup>36</sup> سيد جاد الرب، " إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية و التطبيقات العملية"، مطبعة العشيرى، 2009، ص:

267.

<sup>37</sup> المرجع السابق، ص: 266.

5. التواصل المستمر: وهو جزء أساسي لنجاح عملية التمكين، ويتم ذلك من خلال الإتصالات المفتوحة وذات الإتجاهات المتعددة وتبني مفهوم التحسين المستمر، وضمان الجودة، التواصل بين أعضاء فريق العمل الواحد أو بين الفرق وبعضها أو بين الرؤساء والمرؤوسين، الدعم بالمعلومات وتوفيرها ونشرها الإجتماعات والندوات والمناقشات مع العاملين مع مختلف المستويات، وذلك بهدف التقييم والمتابعة والتحسين المستمر لعملية التمكين.

6. تصميم نظم للمكافآت والحوافز والتميز تتناسب والمفهوم الجديد ( التمكين)، فالأفراد المتمكنين يميلون إلى الفخر والإعزاز بنشاطاتهم وإنجازاتهم، لذا فنظم للمكافآت المادية والمعنوية هي أمر ضروري، مع إتجاه الأجور ونظم الدفع إلى فريق العمل ككل، أي الدفع المبني على فرق العمل، وأيضا الأجور (الدفع) المبني على المهارات والمعارف.

كما أن نجاح التمكين يعتمد على عدة عوامل من أهمها<sup>38</sup>:

1. مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين.
2. الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
3. فعالية نظام الإتصالات والتغذية العكسية في المنظمة.
4. وجود نظام عادل للتعيين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال عملهم.
5. ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية.
6. تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم.

وبناء عليه فإن سياسة التمكين لا تتجح لمجرد أن قررت الإدارة إتباع هذه السياسة بل لابد من زيادة طاقات toenergize الموظفين حتى يستطيعوا القيام بأعمالهم على أكمل وجه، إن تنفيذ سياسة التمكين في المنظمة يشتمل على عوائد عديدة لكافة الأطراف: فبالنسبة للموظفين فإن هذه السياسة توجد أمامهم فرصا جديدة لإثبات أنفسهم وتطلق العنان لطاقات الموظف وتسلب الضوء على مواهب وإبداع الموظفين، وبالنسبة للدائرة فإن هذه السياسة تسهل العمل ويبدوا الموظفين أكثر نشاطا وحماسا مما يؤثر في نتائج أعمال الدائرة، وينعكس الأمر كله بطبيعة الحال على المنظمة فالعملاء يصحون أكثر رضا بسبب قدرة الموظفين السريعة على الإستجابة لهم وحل مشاكلهم بدون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى الإدارة، مما يزيد من الحصة السوقية للمنظمة ويؤثر في نجاحها.

<sup>38</sup> عبد الرحمن سيار، " القيادة الفعالة"، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، 2014، ص: 120، 121.

وغنى عن الذكر أن سياسة التمكين يبدأ من الإدارة العليا، فلا يتوقع من الموظفين أن يبدأو بحل المشاكل وإجراء التحسينات اللازمة من تلقاء أنفسهم، فلا بد من دعم الإدارة العليا لهم وإعطائهم الضوء الأخضر بذلك، ويقول "lawher edward" أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يتبع النظام اللامركزي في إتخاذ القرارات ولا بد من التركيز على أهمية معرفة الموظف وسعة إطلاع وخبرته ومهارته في مجال العمل، فكل هذه الأمور ضرورية حتى يستطيع الموظف أن يتخذ قرارات جيدة وصائبة<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2006، ص : 139، 140.

**خلاصة**

تطرقنا في هذا الفصل إلى لمحة عن مفهوم التمكين حيث اختلف في تعريفه رجال الفكر الإداري إذا تم الإشارة إليه من جوانب عديدة، كما أن التمكين يشترك في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية كمفهوم تفويض السلطة والإثراء الوظيفي، إلا أنه يظل هناك إختلاف عن التمكين، ولا يمكننا المرور دون التطرق إلى الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين، كما يمكن تحقيق التمكين من خلال عدة أساليب منها الأساليب الهيكلية، نمط القيادة بالإضافة إلى الأساليب المعاصرة منها تمكين الأفراد، تمكين الفريق، مرحلة إدارة الجودة الشاملة، وتناولنا إلى جانب ذلك أهم الأبعاد حيث تناول الباحثون التمكين بالبحث والدراسة وحددوا أبعاده حسب وجهة نظر كل باحث، حيث تطرقنا إلى أهم المعوقات التي قد تحد من قدراتها على تطبيق تمكين العاملين وأيضا أهم عوامل نجاح التي يجب التركيز عليها وعوامل فشل في تطبيق عملية التمكين.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات حول الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: نظريات وأساليب الرضا الوظيفي، النتائج المترتبة

على عدم الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: علاقة أبعاد التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي

خلاصة



**تمهيد**

يعتبر العنصر البشري هو الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها، لذلك لابد من زيادة الإهتمام والعمل على إستخدامه الإستخدام الفعال، ولهذا كان الرضا الوظيفي محور إهتمام العديد من الباحثين والممارسين منذ زمن طويل، وتجسد ذلك من خلال العديد من الدراسات على سبيل المثال دراسة تايلور، ويحظى أيضا بإهتمام المديرين في مختلف المنظمات لأنه عامل يمثل محصلة المشاعر والأحاسيس التي تكونت لدى الشخص إتجاه عمله من خلال تفاعله مع وظيفته.

ومن خلال ما سبق إرتأينا بمعالجة هذا الفصل في ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول :** أساسيات حول الرضا الوظيفي

**المبحث الثاني :** النظريات وأساليب الرضا الوظيفي، نتائج المترتبة على عدم الرضا الوظيفي

**المبحث الثالث :** علاقة أبعاد التمكين بالرضا الوظيفي

## المبحث الأول: أساسيات حول الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والمختصين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس، وتكمن أهميته في أنه يتناول مشاعر الفرد سواء كان يشغل وظيفة إدارية إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به... وهذه المشاعر لها تأثير على الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي وغيرهم من النواتج التنظيمية.

### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

على الرغم أن بداية الإهتمام بالرضا الوظيفي كان على يد علماء النفس وذلك عام 1930 إلا أنه يمكن القول أن هناك قدرا ضئيلا من الإلتفاق حول ما تعنيه عبارة الرضا الوظيفي وسنعرض فيما يلي مجموعة من هذه التعاريف.

### أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

عرف "هوبك" "Hoppock" الرضا الوظيفي هو: "مجموعة من هذه الإهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضي في وظيفتي"<sup>40</sup> إن هذا التعريف يوضح أن تحقيق الرضا للعاملين في وظائفهم يعتمد على مدى توفر الظروف النفسية والمادية والبيئية.

أما "لوك" "locke" فعرف الرضا الوظيفي على أنه: "حالة عاطفية إنفعالية، إيجابية أو ناشئة عن عمل الفرد أو خبراته العلمية، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة"<sup>41</sup>.

أي أن الرضا الوظيفي يدل على إرتياح وإستقرار الفرد في وظيفته نتيجة ما توفره له هذه الوظيفة. كما عرف " أحمد ماهر " الرضا الوظيفي بأنه: "تلك الإتجاهات النفسية للعاملين إتجاه أعماله ومدى إرتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل: الأجر، سياسة المنظمة، الرؤساء، المرؤوسين، فرص النمو و الترقية، فرص تحقيق الذات، وغيرها من العناصر"<sup>42</sup>. هذا التعريف يوضح أن الرضا الوظيفي يدل على سعادة الفرد في وظيفته مرتبط بتوفر العناصر الأساسية للعمل كالأجر.

بناء على ما سبق ذكره من التعاريف يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو "مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد تجاه وظيفته، وهي مرتبطة بمدى الإشباع الذي يتطلع الفرد إلى تحقيقه من خلال وظيفته وهو ما يجعله يؤدي عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية".

### ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

<sup>1</sup> محمد الصرفي، "السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا، الإسكندرية، 2007، ص:130.

<sup>2</sup> حسين كريم، "السلوك التنظيمي (سلوك أفراد والجماعات في منظمات الأعمال)"، دار حامد، عمان، 2004، ص:150.

<sup>42</sup> أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:47.

- أثبتت الدراسات أن الإسهام في تحقيق المستوى العالي من الرضا من شأنه أن ينعكس إيجابيا على الفرد والمنظمة على حد سواء منها على سبيل العد للحصر ما يلي<sup>43</sup>:
1. يتمتع العاملون الراضون عن العمل بصحة نفسية وذهنية وجسمية عالية المعنوية، مما ينعكس أثره على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين والعكس صحيح.
  2. إنخفاض واضح وملحوس في مستوى الغيابات والتمارض ودوران العمل والحوادث وتحقيق مستوى أمان عالي وإنخفاض في السرقة والضياع وتوقف العمل وغيرها من السلبيات المرافقة للأداء إنساني المتدني في العمل.
  3. إنخفاض واضح وملحوس في الشكاوي والتظلم والتبرم والإحباط في العمل مما ينعكس أثره إيجابيا بخلق درجة عالية من الولاء، والانتماء للمنظمة والسعي لتحقيق أهدافها.
  4. يتسم الأفراد حينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي بدرجة عالية من الإنجاز والتعلم للمهارات الجديدة وإستثمار طاقاتهم الفكرية والذهنية والبدنية في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة للإنجاز الهادف.
  5. تتسم المنظمة بالتماسك والتفاعل الإجتماعي البناء في ميدان العمل وهذا يعزز الدور الفعال في تحقيق الإنجاز الكفاء في مجالات العمل كافة.
  6. سيادة روح الثقة والمودة والتعاون بين القيادة الإدارية والمرؤوسين وبين العاملين أنفسهم مما يساهم بتحقيق الإنجاز الفعال في هذا المجال.

ومن هنا يتضح بجلاء أن الرضا الوظيفي وتحقيق الولاء والانتماء للمنظمة يعتبر وفقا للفكر الإداري المعاصر هاجسا أساسيا تسعى له المنظمات المعاصرة.

### المطلب الثاني: مصادر الشعور بالرضا الوظيفي

من بين مصادر الشعور بالرضا الوظيفي نذكر ما يلي<sup>44</sup>:

1. **الإنتاجية Productivity**: يشعر معظم العاملين بالرضا بعد إنجاز يوم عمل جيد، فالكثير من الناس يشعرون بالراحة حين يعودون للمنزل بعد عمل منتج شاق.
2. **جودة العمل Work Quality**: صحيح أن نظرة الزملاء والرؤساء للفرد على أنه عنصر عالي الإنتاج تمنحه شعورا بالرضا، إلا أن النظر له على أنه صاحب إنتاج عالي الجودة يمكن أن يمنحه نفس الشعور.
3. **الإستفادة من فرص التعلم Education والتعليم Learning والتدريب Training**: لتنمية المعلومات والقدرات وتحسين المهارات.

<sup>43</sup> خضير كاظم حمود وآخرون، "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، الطبعة الأولى، إثراء عمان، 2009، ص ص: 118، 119.

<sup>44</sup> محمد أبو النصر مدحت، "تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة"، الطبعة الأولى، إيتراك، القاهرة، 2005، ص ص: 91، 92.

4. إظهار القدرات الإبتكارية **Creativity**: الإبتكار إحدى القدرات العقلية المهمة التي تولد بها، إن كانت بدرجات متفاوتة لدى كل منها ويعد الإبتكار من أهم القدرات التي يجب أن تحظى بالإهتمام والعناية والرعاية، لأن المبتكرين هم الذين غيروا وجه التاريخ والعالم وهو ثروة بشرية نادرة عنصر أساسي لتقدم الأمم والمنظمات، والإبتكار هو ذلك النوع من التفكير الذي يتسم بالصفات الآتية:
- الحساسية الفائقة للمشكلات.
  - التفاعل المستمر والواعي مع الواقع.
  - الطاقة: بمعنى إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قليل.
  - المرونة: بمعنى القدرة على تغيير زاوية التفكير من دون جمود.
  - قدرة عالية على تقويم الأشياء وإدراك نواحي النقص والقصور فيها.
5. الحصول على التقدير **Esteem**: يرى البعض أن التقدير هو أحد العناصر الأولية للرضا بل يروونه أكثر أهمية من العائد المادي ... والتقدير قد يكون مصدره المديرين أو الزملاء أو العملاء أو حتى الأصدقاء.
6. العمل الفريقي **Team Work**: المشاركة في أنشطة وأعمال فريق العمل يمنح الشخص شعورا بأنه عنصر في هذا الفريق وأنهم في مركبا واحدا وتغلب عليهم روح الفريق والمتمثلة في كلمات نحن وليس أنا، وهذا يساهم بدوره في الشعور بالرضا والوظيفي.
7. الرضا الاجتماعي **Social satis faction**: الإنسان كائن إجتماعي يستمتع بصحبة الآخرين، فالإنسان على سبيل المثال بحاجة إلى صديق يمكنه أن يتحدث إليه.
- ويرى الكثير من الناس أن الإتصال بالآخرين ومناقشة أمور مختلفة يحقق نوعا من الشعور بالرضا، فنقل وتلقي الخبرات و سماع النكات والقصص يحقق نوعا من الراحة وهذا النشاط قد لا يكون متاحا في العصر الحالي نظرا لطول ساعات العمل وكثرة أعباء الأسرة ، لذلك على منظمات العمل أن تحاول إشباع الحاجات الإجتماعية للعاملين في العمل، على سبيل المثال: في أوقات الراحة أو أثناء تناول الغداء في مطعم الشركة... بل وفي أوقات الإجازات على سبيل المثال، تنظيم الرحلات و المسابقات للعاملين و لأسرهم، و الإفطار الجماعي في بعض أيام شهر رمضان الكريم للعاملين و لأسرهم....
8. مزايا بيئة العمل **Personl Abiliti**: توفر بعض الوظائف فرصا لزيادة القدرات الشخصية أكثر مما يفعل البعض الآخر، فالسائق الذي يعمل على الرافعة ذات الشوكة في مخزن سيجد صعوبة أكبر في زيادة قدراته الشخصية مما يجد المراسل الصحفي مثلا.
- غير أن معظم الوظائف توفر إلى حد ما فرصا لزيادة القدرات الشخصية، فسائق الرافعة ذات الشوكة يمكنه زيادة كفاءته في العمل فزيادة القدرات الشخصية أمر ممكن دائما سواء داخل العمل أو خارجه.

وتحقيق الزيادة في القدرات الشخصية حين يكون للفرد موقف إيجابي من التعلم، ويضع لنفسه أهدافا يمكن بلوغها الواحد تلو الآخر، و يغامر و لكن بحساب وكلما زاد الفرد من قدراته زادت ثقته بنفسه وتقدم أكثر نحو وظائف أكثر قيادية وبالتالي يزيد شعوره بالرضا، كما يشعر بالإرتياح لنجاحه في عمله.

**9. مزايا بيئة العمل Advantages Of Work environment :** إن توافر هذه المزايا يزيد من شعور العاملين بالرضا الوظيفي بينما عدم توفرها أو قلتها يساهم في إنخفاض الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين<sup>45</sup>.

### المطلب الثالث : أبعاد ومحددات الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي أبعاد ومحددات تبرز من خلال الظروف والتعاملات التي تؤثر على درجة الرضا ومن بين هذه الأبعاد والمحددات ما يلي :

#### أولا : أبعاد الرضا الوظيفي

على الرغم من إختلاف الباحثين في تحديد العناصر التي تساهم في تشكيل الرضا الوظيفي للأفراد ، إلا أن هذه العناصر تقع ضمن ثلاثة أبعاد هي<sup>46</sup>:

1. الرضا عن علاقات العمل (العلاقات مع الآخرين في محيط العمل).
2. الرضا عن سياسات الإدارة وتشمل سياسات الأجور، التعويضات، المكافآت، الترقيات، الأمان الوظيفي.
3. الرضا عن العمل بحد ذاته.

إن الرضا عن واحد من هذه الأبعاد ليس بالضرورة يعني الرضا عن جميع الأبعاد، فمن الممكن أن يكون لدى الفرد درجة مرتفعة من القناعة والرضا إتجاه سياسة الإدارة ، لكن درجة رضاه منخفضة إتجاه بعدي الرضا عن علاقات الزملاء في بيئة العمل والرضا عن العمل ذاته، وقد يكون العكس صحيح لدى موظف آخر يشغل نفس الوظيفة لذلك تعد سياسات الإدارة لتحسين جميع هذه الأبعاد.

إن الإختلاف في درجة الرضا الوظيفي أو حتى عدم الرضا أمر طبيعي بين العاملين، حتى لو كانوا يشغلون أعمالا أو وظائف متماثلة وينشأ هذا الإختلاف بسبب الإختلاف في المعاملة التي يلقاها كل فرد من رئيسه أو العلاقة التي تربطه بزملائه في العمل فهذه كلها أمور يختلف أثرها من شخص لآخر، كما أن فرص التقدم والترقية قد تختلف بين العاملين بسبب تفاوت أدائهم أو أقدميتهم أو غير ذلك من الإعتبارات.

<sup>45</sup> المرجع السابق ، ص ص: 92 - 94 .

<sup>46</sup> عبد الجبار الحميري موفق عدنان وأمين أحمد محبوب المومني، "هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة ورؤية

مستقبلية"، الطبعة الأولى، دار إثراء، عمان، 2011، ص: 170 .

كما أن للرضا الوظيفي له ثلاثة أبعاد وهي<sup>47</sup>:

1. جانب شعوري إنفعالي، فالرضا الوظيفي هو إستجابة إنفعالية إتجاه جانب في العمل وبهذا لا يمكن رؤيته
2. يتقرر الرضا الوظيفي بمدى تجاوز النتائج للتوقعات.
3. الرضا الوظيفي يمثل إتجاهات عديدة مترابطة.

### ثانياً: محددات الرضا الوظيفي

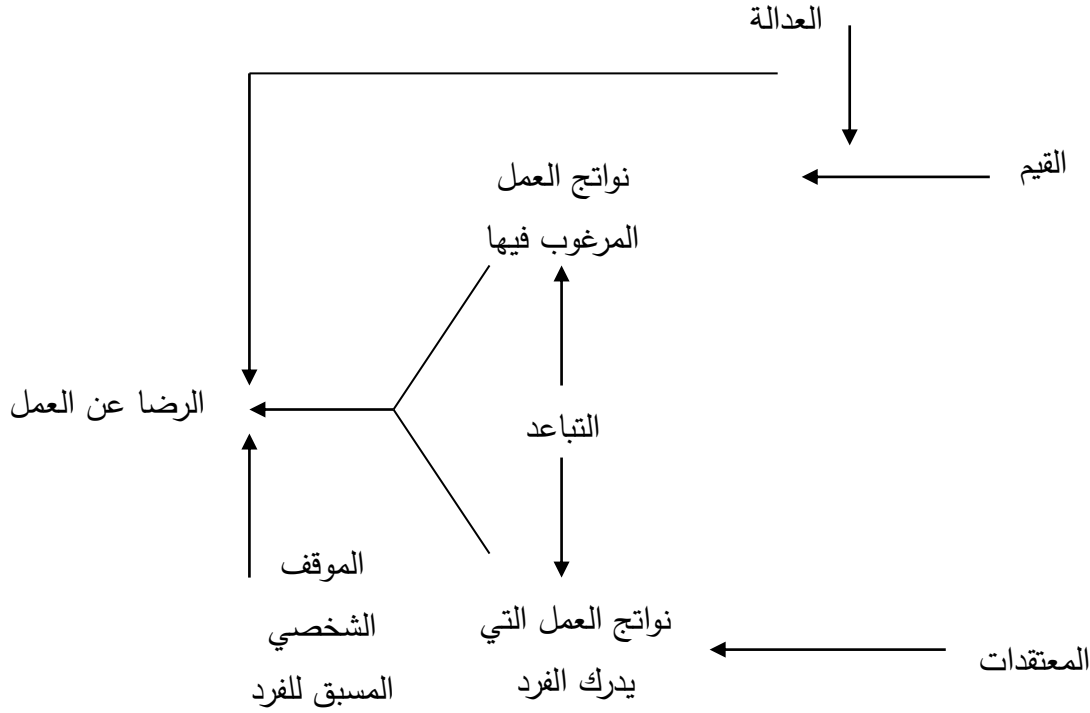
هناك بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا عن العمل ومن ضمن هذه المحددات<sup>48</sup>:

1. **التباعد:** أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلا في مجال العمل.
2. **العدالة:** أي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل.
3. **الوضع الشخصي المسبق للفرد:** فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا عن العمل، فبالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغيرات الإيجابية في بيئة العمل.

<sup>47</sup> حسين حريم، "إدارة الموارد البشرية إطار متكامل"، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2013، ص: 388 .

<sup>48</sup> المرجع السابق، ص: 172، 173 .

شكل رقم (01) : كيف يؤثر التباعد، والعدالة والموقف الشخصي المسبق على الرضا عن العمل.



المصدر: راوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 174. ويخلص الشكل رقم (01) النتائج التي توصلت إليها الأبحاث فيما يتعلق بمحددات الرضا عن العمل، فالرضا هو دالة في بعض العوامل التي تعكس الموقف الشخصي المسبق للفرد، والتباعد بين ناتج العمل التي يرغب في تحقيقها الفرد والناتج التي يحصل عليها فعلا وبصفة أكثر تحديدا فإن الفرد يمارس درجة أكبر من الرضا عندما:

1. يحقق ناتج العمل التي يريدتها أو يحقق مستوى أعلى منها.
2. يدرك عدالة ناتج العمل مقارنة بما يحصل عليه الآخرين.
3. يدرك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد ناتج العمل.

أما الناتج التي يرغب الأفراد في تحقيقها من العمل فهي دالة في نظام القيم الشخصي، وإعتبارات العدالة والمساواة، فالناتج التي يدرك الأفراد حصولهم عليها من العمل تمثل معتقداتهم عن طبيعة ما يؤذونه من أعمال، ومن هنا فإن الرضا عن العمل يمثل مجموعة من الإتجاهات المتعلقة بالعمل والمنبثقة من معتقدات وقيم الفرد<sup>49</sup>.

<sup>49</sup> المرجع السابق ، ص: 173 .

## المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة عن نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وذلك من قبل الكتاب والباحثين، ومن هنا كان الإختلاف في تعريف الرضا الوظيفي السابق ذكره. ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى المجموعات التالية :

أولاً : العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين **Personale Variable**

هناك عوامل محددة ترتبط بالأفراد أنفسهم ولها تأثير على درجة رضاهم عن العمل من هذه العوامل ما يلي :

1. **الجنس:** إن العلاقة بين جنس الفرد والفرد كونه رجلاً أم امرأة وبين رضاه عن العمل ليست ثابتة و إنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة و في العمل، ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبرتها بالرجل وأدائه وخبراته على أساس القيم الإجتماعية والتصورات السائدة على أن الرجل أفضل أداء من المرأة العاملة وليس على أساس الخبرة والأداء الفعلي، وهذه الظواهر السلبية إتجاه عمل المرأة تؤثر بالنتيجة على رضاها عن عملها إذا كلما زاد التمييز ضدها كلما قل رضاها عن العمل .
2. **العمر:** بصورة عامة توجد علاقة إيجابية بين العمر والرضا عن العمل إذ أن الأفراد العاملين الأكبر سناً يكونوا أكثر رضا عن عملهم من الأفراد العاملين الأصغر سناً وهذه النتيجة يمكن تفسيرها على أن الأفراد الأكبر سناً قد أصبحوا أكثر تكيفاً لعملهم من الأفراد الأصغر سناً .
- ومن الجدير بالذكر في هذا المجال أن بعض الدراسات وجدت بأن هذه العلاقة الإيجابية لا تستمر إلى ما لا نهاية وإنما تبقى إلى "5" سنوات قبل سن التقاعد ومن ثم يبدأ ظهور عدم الرضا<sup>50</sup>.
3. **طول فترة الخدمة :** إن العلاقة بين طول هذه الخدمة أو العمل بشكل مستقر والرضا عن العمل ترتبط بنفس العلاقة بين العمر والرضا عن العمل، فكلما زاد عدد السنوات التي يمضيها الفرد في العمل كلما أصبحت لديه خبرة ومعرفة تكيف أعلى للعمل مما يؤدي ذلك إلى زيادة رضاه عنه، وهذه النتيجة ترتبط أيضاً بعوامل أخرى كمعدلات العوائد التي يستلمها الفرد مقابل خبرته ومعرفة المتطورة وكذلك فرص الترقية المتاحة له في العمل.
- ففي إحدى الدراسات حول العلاقة بين مدة الخدمة والرضا عن العمل أشارت النتائج إلى أن هذه العلاقة سلبية فيما يتعلق بالرضا عن الترقية أنه كلما زادت سنوات عمل الأفراد كلما قل الرضا عن الترقية في العمل، هذا يمكن تفسيره إلى أن طموح الأفراد يزداد بزيادة خبرتهم ومعرفةهم مما يؤدي إلى إنخفاض رضاهم عن العمل.

<sup>50</sup> سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، " إدارة الموارد البشرية "، الطبعة الثالثة، دار وائل، عمان، 2007 ، ص ص:



**4. المستوى التعليمي:** إن دراسات الرضا عن العمل تعتبر المستوى التعليمي كعامل مؤثر في الرضا عن العمل، إذ كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد العاملين كلما زاد رضائهم في العمل والإستقرار فيه ومن ثم يزداد رضاهم عنه، إن هذه النتيجة مرهونة ومرتبطة بعوامل عديدة منها، مدى الإستفادة من الكفاءات كذلك العوامل الأخرى المرتبطة بالعمل والمنظمة نظام الدفع وعدالة العائد وظروف البيئية للمنظمة<sup>51</sup>.

#### ثانيا: العوامل المرتبطة بظروف العمل

وهذه العوامل تتعلق بظروف وبيئة العمل داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد، مثال ذلك الضوء والتهوية والرطوبة والأترية ونظام فترات العمل و الراحة.

وهذه العوامل يمكن للإدارة التحكم في معظمها أو تغييرها خلافا للعوامل الشخصية السابق ذكرها<sup>52</sup>.

#### ثالثا:العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل

وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات و إمكانيات الشخص وميوله، وقد ترتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد من حيث النظرة الإجتماعية لشاغل الوظيفة، والمستوى الإداري للوظيفة .

#### رابعا: نمط الإشراف أو الإدارة

وتتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف والإدارة المتبعة، ومدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء و المرؤوسين حيث يجب أن تسود العلاقات الإجتماعية والنفسية الجيدة بين الرئيس والمرؤوس.

#### خامسا: تنظيم العمل داخل المنظمة

وهذه تشمل اللوائح والنظم التي تطبقها المنظمة، نظم الإتصال داخل المنظمة والإجراءات المتبعة في العمل، التسهيلات، التجهيزات التي توفرها المنظمة.

#### سادسا: العوامل البيئية

وهذه العوامل متعلقة بالبيئة التي نشأ فيها الفرد فهو عضو في أسرة معينة، ويرتبط بجماعات وزملاء داخل العمل وتشمل أيضا كافة الجوانب الثقافية في المجتمع.

#### سابعا: الأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقية

وهذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف والإستقرار الوظيفي ومقدار الأجر الذي يحصل عليه الموظف ومدى تلبية الحاجات الشخصية وتناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه

<sup>51</sup> محمد سرور الحريري، " طرق وإستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2012، ص: 170، 171 .

<sup>52</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، " السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 175.

الموظف كذلك تشمل هذه العوامل على الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي ومدى توافر الفرص للتطور الوظيفي<sup>53</sup>.

### المبحث الثاني: الأساليب والنظريات المفسرة للرضا الوظيفي، نتائج عدم الرضا الوظيفي

يتم في هذا البحث دراسة بعض طرق وأساليب قياس الرضا الوظيفي، وكذلك تبيان بعض النظريات حاول من خلالها الباحثين دراسة وتفسير الرضا عن العمل بالإضافة إلى النتائج المرتبطة على عدم الرضا الوظيفي.

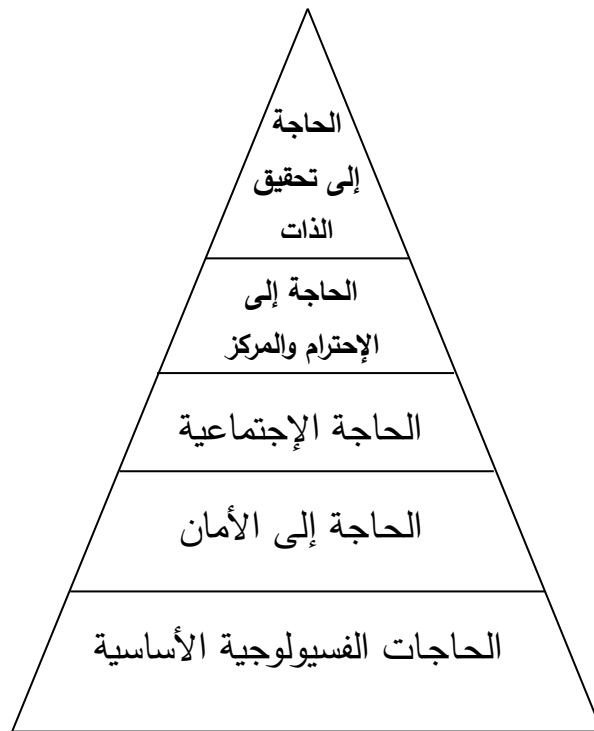
#### المطلب الأول: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

هناك العديد من النظريات التي ساهمت بشكل واسع في مساعدة المدراء العاملين في شتى المنظمات، وتباين مستوياتهم التنظيمية على معرفة دوافع وحاجات الأفراد المتباينة، وفيما يلي شرح مبسط لأهم هذه النظريات:

#### أولاً: نظرية تدرج الحاجات:

تعد نظرية تدرج الحاجات التي وضعها إبراهيم ماسلو من أقدم النماذج التي فسرت الدافعية لدى الأفراد، إذ تقوم هذه النظرية على أساس أنه يمكن تقسيم حاجات العاملين إلى خمسة مستويات رتبت بشكل متدرج بحسب أهميتها للفرد كما يتضح من الشكل التالي:

شكل رقم (02) : سلم الحاجات لماسلو .



<sup>53</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، " السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص ص

المصدر: عبد الله العزاوي نجم وعباس حسين جواد، "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية، عمان، 2013، ص: 337.

### 1. حاجات فسيولوجية: Physiological Needs

وهذه الحاجات أساسية للبقاء تشمل الحاجة إلى الهواء، الماء، المأكل، العطش، المأوى، النوم، الجنس.

### 2. حاجات الأمن والحماية: Security Or Safety Needs

حاجات الأمن المادية و النفسانية، وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته في المجال التنظيمي فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الأمن (وممتلكاته) الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة، وبالرغم من الإعتمادية المتبادلة المنظمة والعاملين في تحقيق أهداف كل منهما، إلى أن العاملين أكثر اعتمادا على المنظمة في إشباع حاجاتهم المختلفة، وهذه اعتمادية تجعل الأفراد بحاجة إلى التنبؤ في البيئة التنظيمية فيما يتعلق بالكثير من الأمور مثل: الأمن الوظيفي، الترفيه، العدالة والمساومة في المعاملة... إلخ.

### 3. حاجات إجتماعية: Social Needs

الحاجة إلى الإنتماء والصدقة والحب والعاطفة والشعور والوجدان والقبول الإجتماعي من قبل الآخرين.

### 4. حاجات التقدير والإحترام Esteem or Ego Needs

حاجة تقدير الذات، إحترام وتقدير الآخرين، الثقة بالنفس، المعرفة، الإستقلالية، الكفاءة، الشهرة، القوة، التميز، المكانة والمركز الإجتماعي... إلخ.

### 5. حاجات تقدير الذات Self- Actualization Needs

وتمثل حاجة ما يستطيعه الفرد أن يكون وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة، المعرفة، المهارة، الإبداع، الخلق والإبتكار، تحقيق أقصى الطموح<sup>54</sup>.

### ثانيا: نظرية هرزبرج ذات العاملين

حاول هرزبرج وزملائه تحديد خصائص محتوى الأعمال بالآتي: المسؤولة والإستقلالية وتقدير الذات وتحقيق الذات، هذه الخصائص التي سميت بالعوامل الدافعة (Motivators) يمكن إشباعها من خلال إناطة الصلاحيات والمهام المتحدية والإستقلالية.

وكذلك تم تحديد العوامل الصحية Hygiene Factors التي تقابل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الإجتماعية في سلم ماسلو التي يمكن إشباعها من خلال الحوافز المادية وتوفير الظروف البيئية المناسبة والأجور وسياسة المنظمة والمكافآت التقاعدية و ضمانات العمل... إلخ<sup>55</sup>.

إن إحياءات نظرية ذات العاملين للمنظمات ومدرائها واضحة، وإعطاء العوامل الصحية سوف يزيل عدم رضا الموظفين ولكن لن يحفز العاملين لتحقيق إنجازات عالية من ناحية أخرى<sup>56</sup>.

<sup>54</sup> محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2004، ص ص: 282، 283.

<sup>55</sup> سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2006، ص: 172.

<sup>56</sup> هيثم العاني، "الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت"، الطبعة الأولى، دار كنوز، المعرفة العالمية، عمان، 2007، ص: 69.

لقد أوضحت نظرية هرزبرج بأن إشباع الحاجات المرتبطة بمحتوى العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في حين أن العوامل الصحية هي عوامل حيادية أي لا تؤدي إلى الرضا إنما تمنع عدم الرضا<sup>57</sup> تم إنتقاد نظرية هرزبرج لأن العوامل الصحية لها علاقة بالرضا عن العمل، كما حاول مدراء جاهدين ليؤكدوا بان الموظفين يجربوا ويعيشوا عوامل صحية في مطاعهم<sup>58</sup>.

### ثالثاً: نظرية التعزيز (سكنر)

تعتمد نظرية التعزيز على تطبيق مبدأ التكيف الفعال لدفع الأفراد ترغيباً وأن إفتراض سكنر هو أنه يتم التأثير على السلوك عن طريق عواقبه وأن تعديل السلوك هو عبارة مستعملة لتطبيق التكيف الفعال على الافراد من أجل تحقيق التعلم الفردي عن طريق الدعم والتعزيز. يعتقد سكنر بأن تعديل سلوك الفرد والتحكم فيه يتم عن طريق تعزيز الإيجابي وترى هذه النظرية بأن الفرد العامل يميل إلى تكرار السلوك المحايد أو اللاسليبي ولا يميل إلى التعزيز السلبي (العقوبة) كونها تخفض من الروح المعنوية، ولا يحبذ سكنر ممارسة التعزيز السلبي لأن ذلك سوف يزيد من نسبة الغياب وترك العمل<sup>59</sup>.

ومن الأساليب التي تحكم عملية تعلم السلوك أو نقل السلوك المكتسب وإسمراريته نذكر<sup>60</sup>:

1. التدعيم: وهي تقدم الحافز أو سحبه كلما قام الفرد بسلوك محدد.
2. التدرج التقريبي: تجزئة السلوك إلى جزئيات بحيث يتعلم الفرد الأسهل ثم الإنتقال إلى الأكثر صعوبة مع تدعيم ذلك بمعززات.
3. فورية التدعيم: بحيث يكون التعزيز بعد السلوك المرغوب مباشر لتقوية الرابط بين الفرد والسلوك.
4. المعرفة بالنتائج: توفير معلومات عن تقييم سلوك الفرد خاصة فيما يتعلق بالأنشطة المحددة.

### رابعاً: نظرية التوقع

بدلاً من التركيز على حاجات الفرد و الأهداف أو المقارنات الإجتماعية تأخذ نظرية التوقع مدخل أكثر شمولاً يهتم بالدور الذي تلعبه الدافعية في بيئة العمل، حيث تشير النظرية إلى أن دافعية الفرد للعمل تزداد عندما تزداد فرص توجيهه ما يبذله من جهد نحو الأداء المطلوب وأنه سوف يثاب عن هذا الأداء من خلال عائد يرغب في الحصول عليه، وفي ضوء ذلك تشير نظرية التوقع إلى أن دافعية الفرد للأداء هي محصلة تفاعل ثلاثة أنواع من العناصر أو الإعتقادات Beliefs وذلك على النحو التالي :

#### 1. درجة التوقع : Expectancy

<sup>57</sup> المرجع السابق، ص: 172.

<sup>58</sup> المرجع السابق، ص: 69.

<sup>59</sup> يوسف جحيم الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص: 389.

<sup>60</sup> فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، 2008، ص: 84، 85.

وتشير إلى مدى إعتقاد الفرد بأن ما يقوم به من جهد يؤثر إيجابيا في الأداء المطلوب القيام به، بمعنى آخر اعتقاد الفرد بوجود ارتباط إيجابي قوي بين الجهد الذي يبذله والأداء المحقق و ترجع أهمية ذلك إلى أن الفرد قد يقوم بممارسات مختلفة تستهلك جزءا كبيرا من وقته دون أن تكون لها علاقة بالعمل ويحدث ذلك عندما تكون المهام غير محددة تحديدا دقيقا أو عندما يوجد غموض في الدور المطلوب منه القيام به أو نتيجة لإنخفاض قدرات ومهارات الفرد.. إلخ ولذلك يجب على الإدارة أن تتخذ من التدابير ما يساعد على تنمية العلاقة بين الجهد المبذول و الأداء المحقق<sup>61</sup>.

### 2. درجة الوسيلة: Instrumentality

وتشير إلى مدى إعتقاد الفرد بأن الفرد سوف يحصل على عائد نتيجة هذا الأداء، أي أن الأداء هو وسيلة الحصول على العائد، ومن الأساليب التي يمكن للإدارة أن تستخدمها لتقوية العلاقة بين مستوى الأداء وقيمة العائد خطط ربط الأجر بالإنتاج.

### 3. منفعة العوائد: valence of Rewards

أي مدى أهمية أو منفعة هذه العوائد أو النواتج بالنسبة للفرد ، ومن الأساليب التي تساعد على زيادة إدراك الفرد بأن هذه العوائد تشبع حاجة ذات أهمية مرتفعة لديه خطط أو أسلوب الكافيتريا والذي يتيح للفرد أن يختار ما يناسبه من بين قائمة من المزايا و الحوافز المتاحة<sup>62</sup>.

### المطلب الثاني : قياس الرضا الوظيفي

هناك العديد من الطرق التي يمكن أن نستخدمها كأساليب لقياس الرضا الوظيفي يوفر لنا معلومات مفيدة في التعرف على أثر جوانب العمل و برامجه المختلفة على مشاعر العاملين ، و تتفاوت الفائدة الممكن الحصول عليها من البيانات التي تتيحها مقاييس الرضا يتفاوت التفصيل التي تحتويه هذه المقاييس ومن بين هذه الطرق :

#### أولاً: المقاييس الموضوعية للرضا

يعتبر متغير الغياب وترك الخدمة مؤشرا عن مستوى رضا العاملين في المنظمة وفي ما يلي توضيح لكيفية قياس كل من هذين المتغيرين<sup>63</sup> :

#### 1. الغياب

تعتبر درجة إنتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن إستخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل و أكثر حرصا على الحضور إلى عمله عن آخر يشعر بالإستياء تجاه عمله.

<sup>61</sup> محمد إسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص: 96.

<sup>62</sup> محمد إسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2006، ص: 97.

<sup>63</sup> أحمد صقر عاشور، «إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي»، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص ص: 404، 405.

فهناك حالات الغياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها مثل: المرضى والحوادث والظروف العائلية القاهرة وغيرها. لكن هناك حالات من الغياب لا ترجع إلى ظروف طارئة بقدر ما تعكس مشاعر الفرد تجاه عمله وحرصه على التواجد بمكان العمل.

ورغم أنه لا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب، إلا أنه يمكننا الإسترشاد بالطريقة التي إقترحتها وزارة العمل الأمريكية وبحسب معدل الغياب وفق هذه الطريقة كالاتي:

مجموع أيام الغياب للأفراد

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

متوسط عدد الأفراد العاملين X عدد أيام العمل

ويحسب مجموع أيام الغياب للأفراد بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين، أما متوسط عدد الأفراد الغائبين العاملين فيمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في أول فترة وتمثل عدد أيام العمل في المعادلة عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة أي إستبعاد أيام العطل الأسبوعية والعطلات الرسمية التي لم تعمل فيها المنظمة.

## 2. ترك الخدمة

يمكن إستخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد بإستقالته كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل التي تسود بين الأفراد، فلاشك أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لإرتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الإختياري يمكن إستخدامها لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثير هذه البرامج على الرضا، ويحسب معدل ترك الخدمة كالاتي :

عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة}}{100 \times \text{متوسط العاملين خلال الفترة}}$$

متوسط العاملين خلال الفترة

لذلك فإنه عادة ما ينصح بجمع بيانات أكثر تفصيلا عن أسباب ترك الخدمة الإختياري ويمكن أن يتم ذلك بإجراء مقابلة مع الفرد عقب إعلانه الإستقالة للتعرف على الدوافع والظروف التي دعتة لإتخاذ هذا القرار<sup>64</sup>. ثانيا: المقاييس الذاتية للرضا:

تقوم المقاييس الذاتية للرضا على تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة وتحاول هذه الأسئلة الحصول على تقرير من جانب الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل ومنها:

## 1. معدلات القياس والرد على الأسئلة

<sup>64</sup> المرجع السابق، ص: 406، 407.

وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل وفيها يقوم الأفراد بإجابة الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل، من أشهر المعادلات :

- الأجندة الوصفية للعمل JDI.

والأسئلة بها تتناول خمسة جوانب مختلفة هي العمل نفسه - الأجر - فرصة الترقية - الإشراف - الزملاء .

- طريقة MSQ: قائمة استقصاء جامعة مينسوتا لقياس الرضا وهي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة عن عملهم ( أجرهم - فرص للتقدم فيه ) و هاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة ومختلفة من الرضا عن العمل وهناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدد من جوانب العمل مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر الذي يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجر<sup>65</sup>.

## 2. المقابلات الشخصية ( مقابلات المواجهة )

وقد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية ومخططا لها أو غير مخطط، وهي أكثر فعالية في معرفة الرضاء عن العاملين وخاصة إذا كان حجم المؤسسة صغيرا.

## 3. البيانات الثانوية المتاحة

إذ ينبغي إستنتاج درجة رضا العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة بالمؤسسة وذلك مثل معدلات الغياب، حجم شكاوي العاملين، عدد الحوادث أثناء التشغيل... الخ

## 4. الملاحظة

والتي بواسطتها يقوم الملاحظ بالحصول على معلومات عن سلوك العاملين والذي يدل بدوره على مدى درجة رضا العاملين عن أعمالهم<sup>66</sup>.

أما عن الطرق التي يمكن أن تستخدم كأساليب لقياس الرضا نذكر منها :

## أولا : طريقة التدرج التجميعي لليكارث

تحاول هذه الطريقة تفادي الإجراءات المطولة التي يتطلبها استخدام طريقة ثرستون في تكوين المقياس، ويكون المقياس وفق طريقة ليكارث من مجموعة من العبارات التي تشير إلى خصائص إيجابية للعمل، ويكون مطلوبا من الفرد أن يقرر بالنسبة لكل عبارة من هذه العبارات درجة موافقته عليها، بأن يختار واحدا من عدة بدائل لدرجة الموافقة كالاتي<sup>67</sup>:

وتعطي الإستجابات التي يقررها الفرد درجات تتراوح بين 1 و 5 حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة .

<sup>65</sup> محمد سعيد أنور السلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 198.

<sup>66</sup> مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، 2007، ص: 115.

<sup>67</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 410.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
لا أوافق أبدا	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق جدا

### ثانيا : طريقة الوقائع الحرجة لهرزبيرج

لقد أستخدم هرزبيرج فكرة الوقائع الحرجة والمنهج الذي تستخدمه في قياس مشاعر الأفراد تجاه العمل في البحث الذي خرج منه بنظريته المعروفة عن الرضا وعدم الرضا وقد تبع هرزبيرج عدد من الباحثين في إستخدام طريقة الوقائع الحرجة لقياس عوامل الرضا وعدم الرضا . وتقدم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم .

1. حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة غامرة تتعلق بعملك خلال الفترة الماضية.
2. حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها باستياء شديد يتعلق بعملك خلال الفترة الماضية .

### ثالثا: طريقة الفروق ذات الدلالة لأوزجود وزملائه

يتكون مقياس الرضا وفق هذه الطريقة التي قدمها أوزجود وزملائه من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتان متعارضتان بينهما عدد من الدرجات ويطلب من الفرد المطلوب قياس رضائه أن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي .

والآتي مثال لمجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد وفق طريقة الفروق ذات الدلالة.

ممل	1	2	3	4	5	6	7	مثير
مسبب للإحباط	1	2	3	4	5	6	7	مشبع
تافه	1	2	3	4	5	6	7	مهم

وبجمع الدرجات التي أعطاها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا من جوانب العمل (محتوى العمل، الأجر، الإشراف..) يكون هذا المجموع ممثلا لرضا الفرد أو إتجاهه النفسي نحو هذا الجانب من جوانب العمل<sup>68</sup>.

### المطلب الثالث: النتائج المترتبة على عدم الرضا الوظيفي

في الواقع إن الرضا الوظيفي ينطوي على نتائج شخصية وتنظيمية أبعد بكثير مجرد الشعور بالسعادة الوظيفية.

<sup>68</sup> المرجع السابق، ص: 414 - 416.



### 1. الصحة العقلية والرضا في الحياة

لقد أثبتت الدراسات أن العاملين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يتمتعون أيضا بالصحة النفسية و لديهم اتجاهات إيجابية نحو حياتهم الشخصية بصفة عامة، والعكس قد يحدث مع الشعور بعدم الرضا الوظيفي.

### 2. الغياب عن العمل

يعد الغياب من النتائج المتعلقة بالشعور بعدم الرضا الوظيفي، حيث ثبت من الدراسات المعنية في هذا الصدد أنه من العوامل الأساسية المستخدمة في التنبؤ بالغياب في المنظمة إلا أن الدراسات الحديثة في هذا المجال أشارت إلى أن تأثير عدم الرضا الوظيفي على الغياب عن العمل يعتبر تأثيرا محدودا بحسب وجود عوامل أخرى مثل:

- المرض، أو ظروف الطقس، أو مشكلات شخصية.
- فرص القيام بأعمال خارجية (رياضة / مسابقات) بالرغم من الشعور بالرضا الوظيفي.
- سياسات المنظمة للرقابة على الغياب يمكن أن تحدث تأثيرا على الغياب العاملين بالمقارنة بالشعور بعدم الرضا الوظيفي.
- العادات والثقافة التنظيمية بالنسبة لظاهرة الغياب، والتي قد تجعل البعض يعتقد في أن الغياب من وقت لآخر عن العمل يمثل تصرفا طبيعيا ومقبولا<sup>69</sup>.

### 3. ترك العمل الإختياري

يشير ترك العمل إلى الإستقالة من المنظمة، مما يكلف المنظمة تكلفة عالية تتمثل بعض هذه التكلفة في : تكلفة الإحلال، وتكلفة التدريب، وتكلفة التعيين، وكلما إرتقينا في السلم أو التدرج التنظيمي حيث تتعد الوظائف تكنولوجيا، فإن هذه التكلفة تزداد وإلى جانب هذه الأنواع من التكلفة<sup>70</sup>.  
فهناك نوع آخر من التكاليف الملموسة، مثل تشتيت عمل الجماعة التي كان يعمل بها الفرد، أو الخسارة أو فقد فرد إكتساب خبرات ومهارات خاصة بطريقة غير رسمية عبر مدة خدمته، و لا يمثل هذا مشكلة خاصة بطريقة غير رسمية عبر مدة خدمته، ولا يمثل هذا مشكلة بالنسبة للمنظمة إذا كان ترك

<sup>69</sup> سامر جلة، "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، 2009، ص: 97، 98.

<sup>70</sup> راوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، مرجع سبق ذكره، ص: 176، 177.

العمل من بين الأفراد ذوي الأداء الضعيف، ولكن حدة المشكلة تتفاقم عندما يكون ترك العمل من بين الأفراد المتميزين في أدائهم<sup>71</sup>.

#### 4. الأداء الوظيفي

كما أثبتت الدراسات أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء الفرد الوظيفي والعكس صحيح، ولقد أصبح من الفروض الأساسية في هذا الصدد أن الرضا الوظيفي العالي يؤدي إلى أداء وظيفي عالي، ومن ناحية أخرى فقد توصلت الدراسات إلى أن لأداء الوظيفي العالي للفرد يؤدي أيضا إلى رضاء وظيفي عالي، وبالرغم من ذلك فإن البعض يرى أن الرضا الوظيفي لا يؤدي دائما أداء وظيفي عالي خاصة عندما لا يترتب على الأداء العالي مكافآت عالية أو مرضية.

#### 5. سلوك المواطنة التنظيمية

أثبتت الدراسات الحديثة أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة شعور الفرد بالمواطنة التنظيمية والذي يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية، وينتج عن الشعور بالمواطنة سلوكيات إيجابية متنوعة مثل التعاون ومساعدة الآخرين، والمحافظة على موارد المنظمة والدفاع عن المنظمة وغيرها<sup>72</sup>.

#### المبحث الثالث: علاقة أبعاد التمكين بالرضا الوظيفي

التمكين مفهوم حديث ينطوي على مجموعة من المفاهيم الأخرى، التي تشبهه في المضمون ولا تختلف عنه كثيرا في المعنى أما الرضا الوظيفي فيعد أحد أهم محاور دراسة السلوك الإنساني في المؤسسات، فالتمكين بأبعاده المتمثلة في تفويض السلطة، التحفيز، فرق العمل، الإتصال، تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

#### المطلب الأول: دور تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي

إن تفويض هو مشاركة المرؤوسين على إتخاذ ورسم السياسات اللازمة لإستمرارية نشاط التنظيم، ويعني ذلك إعدادهم لتحمل مسؤولية ما هم مقدمون على القيام به، بالإضافة إلى شعورهم بالرضا والحماس، ومن ثم الولاء والانتماء للتنظيم، فالتفويض بهذا المفهوم يساعد المرؤوسين على تنمية مهاراتهم عن طريق الخبرة بشؤون الأفراد وشؤون التنظيم، مما يترتب عليه إعداد قيادات إدارية مستقبلية تتحمل المسؤولية وتحافظ إستمرارية البناء التنظيمي<sup>73</sup>.

<sup>71</sup> المرجع السابق، ص: 177.

<sup>72</sup> سامر جلد، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

<sup>73</sup> موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 1999، ص: 147.

ويمكن توضيح الدور الذي يلعبه تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال<sup>74</sup>:

- زيادة الرضا الوظيفي حيث يساعد التفويض الفاعل في تعزيز الأثر الإيجابي بالنسبة لمعنويات العامل فزيادة الإتصال بين المدير والمرؤوسين والتعلم أثناء العمل والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة كل ذلك من شأنه أن يساعد على رفع معنويات العاملين.
- تحقيق المبدأ الذي يؤكد على أن الوظائف العليا مفتوحة للعاملين (أبو معمر، 2009).
- إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للعاملين، وذلك لأن إعطاء القائد للمفوضين حرية التصرف في حدود مسؤولياته والوقوف على النتائج دون الدخول في الجزئيات والتفاصيل، كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه، وبذلك يمارس القائد من خلال التفويض سلطة الثقة بدلا من سلطة الجزاء.
- يحقق التفويض أكبر عائد للمؤسسة، فالعمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة فهو من ناحية يوفر وقتا على كل المستويات الإدارية التي يفرض إليها من خلال أنه يحقق سرعة أداء العمل، ويحقق المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة وينمي روح المبادرة لدى العاملين.
- يؤدي تفويض السلطة إلى خلق وتعزيز الدافعية والثقة والولاء في أنفس العاملين ودفعهم لتحمل المسؤولية، كما يتيح التفويض الفرصة للعاملين لتعلم واكتساب معارف ومهارات وخبرات جديدة وتتميتها، ويساعد على بناء وإعداد كوادر قيادية للمؤسسة في المستقبل (رضا، 2003).
- تؤدي مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات مثلا عن طريق تفويض السلطة إليهم إلى رضا وظيفي عال لأن العامل يحسن بثقة وقيمة كبيرة فيه من قبل الإدارة (zuarashe، 2011) وتساعد المشاركة من قبل العاملين بصورة إيجابية وحيدة على تحقيق أهداف التنظيم.
- تنطوي المشاركة للمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على إستخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفاعلة أكثر من مجرد الإعتماد على المشاركة الفعلية أو المشاركة غير الفاعلة.
- تعمل على زيادة دافعية الأفراد وتحفيزهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادرات والإبتكارات الراهنة لتحقيق الأهداف<sup>75</sup>.
- تفويض السلطة يعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية وقد أوضحت الدراسات في الأدب التنظيمي أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعدون أن ما يواجهه المؤسسة من مشاكل هو تهديد لهم ولأمنهم وإستقرارهم الأمر الذي يؤدي

<sup>74</sup> محمد الطاهر قريشي ولطيفة أحمد السبتي، "أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص: 70.

<sup>75</sup> المرجع السابق، ص: 70، 71.

إلى تقبلهم للمشاركة برغبة وروح معنوية عالية (اللوذي، 1999) 76

كما أكد "هيوجز" "hughes" أن تفويض السلطة يؤدي إلى التطور المهني للمرؤوسين، وينعكس على المدير بصورة إيجابية ويوفر له الوقت لأجل طويل، كما أن التفويض يؤدي إلى تنمية قدرات المرؤوسين من خلال التعلم بممارسة مهمات أكبر وفرص إثبات القدرات، ويؤدي إلى النمو الوظيفي والترقي ويهيئ شعوراً بالرضا عن تواءم السلطة مع المسؤولية ويشبع حاجة المرؤوسين للمشاركة في مواقف العمل وصنع القرار، كما يساهم في حفز المرؤوسين وإشباع حاجاته الإنسانية مثل: حاجات الأمن، والاحترام والتقدير، وتحقيق الذات، مما يرفع الإنتاجية في العمل (Hughes، 2002) 77.

كما أجريت العديد من الدراسات حول تفويض السلطة والرضا الوظيفي من بينها:

دراسة "Hung.J" (2006) بعنوان: "العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهسينق في تايوان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي تكونت عينة الدراسة من (410) معلم ومعلمة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي:

1. وجود علاقة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية في مقياس تفويض الصلاحيات، والدرجة الكلية في مقياس الرضا الوظيفي.
2. عدم وجود علاقة بين البعد الخاص بالأمان في مقياس الرضا الوظيفي والأبعاد الثلاثة لمقياس تفويض الصلاحيات (التطور الوظيفي، الوضع الوظيفي، الاستقلالية).
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى المؤهل العلمي والجنس.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى حجم المدرسة والمؤهل العلمي والجنس.

دراسة " تسلايل" (2007) بعنوان: "تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، والكشف عن درجة إستجابة المعلمين فيما يتعلق بمدى تفويض

77 محمد سليمان البلوي، "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في قسم الأصول الإدارية التربوية، جامعة مؤتة، 2008، ص: 18.

السلطة تبعا لمتغيرات الدراسة، الجنس، التخصص، الخبرة، ونوع المدرسة، والكشف عن مدى الاختلافات في مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين تبعا لمتغيرات الدراسة.

وكان عدد المستجيبين (324) معلما ومعلمة بنسبة تقدر ب (92.5%)<sup>78</sup>.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. مدى تفويض السلطة لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا.

2. مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين متوسطا.

3. وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدراسة الكلية لتفويض السلطة أو الدرجة الكلية للرضا الوظيفي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين حول مستوى عملية تفويض السلطة والمتعلقة بالإستبانة ككل ترجع لمتغير جنس المعلمين.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين حول مستوى عملية تفويض السلطة عند مديري المدارس تبعا لمتغير الخبرة<sup>79</sup>.

دراسة المدالج والتي كانت بعنوان " قياس منسوبي الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة".

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الفئة المبحوثة، والتعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالبعد المالي، وبيئة العمل والعملية الإدارية، والتطور الذاتي والوظيفي لدى الفئة المبحوثة، والتعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالعوامل الشخصية للفئة المبحوثة، وتكونت عينة الدراسة من (195) مفردة من العاملين الفنيين الصحيين الذكور.

وكانت أهم النتائج ما يلي:

1. هناك عدم رضا بين أفراد الدراسة نحو نظام الأجور.

2. تميل مفردات الدراسة إلى الرضا عن الوقت المتاح لهم لإتمام العمل بكفاءة، وأيضاً عن الإمكانيات المتاحة لإنجاز العمل وعدم الرضا عن برنامج التدريب الداخلي والخارجي، وفرص حضور المؤتمرات والندوات، وفرص الترقية.

<sup>78</sup> سليمان وصفية محسن أبو معمر، "درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة

وسبل تفعيلها"، قدم هذا البحث إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، قسم الإدارة التربوية، بكلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص: 15- 28.

<sup>79</sup> المرجع السابق، ص: 16.

3. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالترتيب: ملاءمة الوظيفة الحالية لسنوات الخبرة، إتاحة الوقت الكافي لك لإتمام العمل بكفاءة، وكفاية الراتب الذي تتقاضاه، البدلات التي تحصل عليها، برامج التدريب الداخلي، فرص الترقية المتاحة لك في العمل.

### المطلب الثاني: دور الإتصال في تحقيق الرضا الوظيفي

تحتاج المؤسسة التي تمر بعملية تحول- تبني مفهوم التمكين الإداري مثلا- إلى الإتصال لا يوضح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بما هو وثيق بإحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وهناك حاجة للتأكد بأن الإتصال تم بطريقة فعالة لإيصال الرؤية ومن ثم تحويلها لتصرفات من قبل أفراد المؤسسة، حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المراحل الأولى للتغيير أساس تقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويعتمد ذلك على قدرة القيادات على تبني إستراتيجية الإتصال الفاعل. (العتيبي، 2005).

فالإتصال يحظى بأهمية بالغة في بيئة العمل، فوجود إتصالات مباشرة وغير مباشرة بين الإدارة والموظفين يتيح لهم الإلمام بالمعلومات عن سياسة المؤسسة وأهدافها، كما يوفر الإتصال الفاعل في الإتجاهين الصاعد والنازل فرص إبداء الرأي أمام الموظفين والتعريف بحاجاتهم وتبادل المعلومات. ويمكن أن نلخص أهمية الإتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في النقاط التالية:

1. المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية وإيجاد ثقة متبادلة بين الموظفين فيما بينهم وبين الإدارة.

2. المساعدة على بلورة إتجاهات تعزز الروح المعنوية للموظفين.

3. توفير المعلومات لصانعي القرار في المؤسسة وضمان مواكبة الموظفين للتطورات التي تتعلق ببيئة عملهم.

4. المساهمة في إمتصاص حالات عدم الرضا الوظيفي، بحيث إن الإتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة يمكن الموظفين من التعبير عن إتجاهاتهم وإيصالها إلى الإدارة.

5. توفير فرص الإبداع والمشاركة للموظفين من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير المؤسسة (بن عبيد، 2005-2006)<sup>80</sup>.

إن المفتاح الأول لتمكين الأفراد والمؤسسات هو المشاركة في المعلومات مع كل فرد في المؤسسة، كذلك يجب على المدراء يجب أن يكونوا متأكدين أن العمال لا يجب أن يكونوا مزودين بمعلومات حول أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية فقط ولكن أيضا مشاركون وواعون بما سيكون في المؤسسة، فالأفراد العاملون عندما يحسون بالأمان كل تغيير يصبح مقبولا، أما إذا تم إخبارهم فجأة أن هناك رد فعل دفاعي من

<sup>80</sup> محمد الطاهر قريشي ولطفة أحمد السبتي، "أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين"، مرجع سبق ذكره،

طرفهم وسيكونون أقل إقبالا على تقبل التغيير، لهذا السبب هناك حاجة ماسة لتمكين العاملين (2009)،<sup>81</sup>(krya, d,& al).

إن الإتصال يلعب دورا حساسا داخل المؤسسة إذ بواسطة عملياته يتم نشر وتبادل الآراء والمعلومات والبيانات والبدائل بغية التأثير على إتجاهات العمال نحو العمل، بإعتباره نشاطا فرديا وجماعيا يشمل كل عمليات الأفكار والحقائق المشاركة فيها، وتتجلى هذه العلاقة في نظرة العمال إلى عملهم وإحترامهم له، ومدى الرضا، وإحساسهم بالإطمئنان والثقة.

والإتصال يؤدي حتما إلى زيادة الإهتمام بإتجاهات العمال نحو عملهم، والثقة في إمكانياتهم لأن المؤسسة شأنها شأن أي إجتماع إنساني، تسودها الآمال والرغبات التي يسعى العمال في تحقيقها أو التعبير عنها والعمال كما هو متعارف عليه يختلفون في سلوكهم وإتجاهاتهم من مؤسسة إلى أخرى، بل حتى من مصلحة الى أخرى داخل المؤسسة الواحدة وإذا كانت المؤسسة تأخذ على عاتقها عمليات دقيقة نتيجة التطورات الإقتصادية السريعة الخاصة بالميدان الإقتصادي، فإنه ينبغي على المسؤولين في مختلف مستويات الإشراف الرؤية إلى الإتصال كعامل من العوامل الحيوية والضرورية، إن هم أرادوا تحقيق التفاهم والتفاعل ومشاركة العمال وترقيتهم وتقادي الروتين والإهمال والتهاون في مؤسستهم ومصالحها، بل إن نجاح هذه الأخيرة في أعمالها تتوقف تماما على هذا العامل وإن عدم رضا العمال على الأجرة، قد يكون عاملا محبطا تماما مثل عدم الرضا عن نوع الإتصالي المستخدم في المؤسسة<sup>82</sup>.

إن للإتصالات تأثيرا قويا على العلاقة الإجتماعية والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم وأن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الإجتماعية وعلى هذا تغير مفهوم الإتصال من كونه وسيلة إتصال من الأعلى إلى الأسفل بغرض إعطاء تعليمات العمل إلى كونه وسيلة لتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد، وكوسيلة لإقناعهم ورفع كفاءتهم في العمل والرضا عنه<sup>83</sup>.

الإتصالات وسيلة حضارية لنقل المعلومات لها أثر نفسي على العمال والإتصال هو قلب المنظمة ينبغي أن يكون دائما فعالا لتسهيل سير ونقل المعلومات والإجراءات الخاصة بإدارة وتسيير المنظمة وفقا لشبكة من الإتصالات الداخلية.

<sup>81</sup> المرجع السابق، ص: 72.

<sup>82</sup> محمد مزيان، "الإتصال والتسيير"، المجلة الجزائرية للإتصال، العدد 17، الجزائر، ديسمبر 1998، ص: 112 - 115.

<sup>83</sup> أحمد ماهر، "كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 35.

إن خلق جو إجتماعي مناسب لمحيط العمل وإقامة علاقة صداقة بين العمال والمشرفين وتوفير سبل الإتصال هذا كله يمكن من معرفة مشاكل العمال ويعمل على حلها هذا من جهة، ومن جهة أخرى إعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه العامل من أداء، وضعه في موضع تقدير وإحترام فهو يؤدي إلى تحقيق الرضا لديه.

كما أكدت التجارب أن نمط الإتصال ونوعه يؤثر على أداء الجماعة وأن مكانة الفرد في الجماعة تؤثر على سلوكه وشعوره بالرضا، كذلك تدل هذه التجارب على قدرة الفرد على ضبط جماعته والتحكم فيها تعتمد على المكانة التي يحتلها في بناء هذه الجماعة.

وأشارت نتائج الدراسة التي قام بها " موتشتسكي " إلى وجود علاقة الإرتباط بين مكونات الرضا عن العمل، كالأجر ونوع العمل... الخ، والبيئة التنظيمية كأسلوب الإدارة والمسؤوليات... الخ، وبين معظم مكونات الإتصال فكلما زادت درجة رضا الأفراد عن العمل وبيئته كلما زادت الإتصالات التي يقومون بها والعكس.

كما أن الإتصال بين الزملاء يعتبر مؤشر من مؤشرات تحقيق الرضا عند العمال والإستماع لشكاوي العمال ووضعهم في أماكنهم ومنح الترقية لمن يستحقها وإلمام العمال بما يجرس في المنظمة وإحترام كرامتهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات التي تؤثر على حياة الجماعة هذا يساعد في رفع روحهم المعنوية والرضا قد وجد أيضا أن للإتصالات أثر ناجحا في محاربة الإشاعات التي تنتشر بسرعة، وتزيد من رضاهم عن العمل وتقلل من تركهم للعمل، فإذا كان العامل الراضي عن عمله يساهم في العمل الجماعي ويرفع من أداء الجماعة بالتعاون وتزويدهم بالمعلومات التي يعرفها عن العمل، عكس العامل الغير الراضي عن عمله فيحجب المعلومات عن الجماعة وعن المشرفين مما يعطل عملية إتخاذ القرارات وبالتالي تعطيل الإنتاج وهكذا يصبح العامل الغير الراضي عن عمله منعزلا عن المنظمة وبالتالي يشعر بالملل والإغتراب في وظيفته<sup>84</sup>.

أما بالنسبة لقنوات الاتصال فإذا كانت مفتوحة لدى جميع العمال وكانت خطوطا السلطة الرسمية واضحة ومعروفة بهذا يؤدي بالعامل إلى الشعور بأنه موضع إهتمام وتقدير من طرف الرؤساء وهذا ما يشعره بالرضا فباهتمام المنظمة بعمالها وتوفير لهم اتصال فعال يجعلهم أكثر استعداد للعمل وأكثر شعورا بالرضا.

إن المنظمة التي تشجع تدفق المعلومات إلى الأعلى بكل سهولة وبدون عوائق يكون لدى رؤسائها رؤية شاملة لما يحدث بداخلها مما يجعل القرارات الصادرة أكثر صوابا هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن إتاحة الفرصة للعمال لإبداء آرائهم وتقديم إقتراحاتهم والإستماع إلى شكاويهم يعمل على تطوير

<sup>84</sup> حفيفة شريقيس وعددي عقال، " أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي"، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة أكلي محند اولجاج - البويرة-، 2015/2014، ص: 68، 69.



شخصياتهم وتقوية روح المسؤولية يحققون بذلك حاجات المستوى الخامس من سلم - ماسلو - للحاجات وبإمكانها تحقيق الرضا الوظيفي<sup>85</sup>.

### المطلب الثالث: دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي

تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالٍ من الأداء، حيث إن للحوافز تأثير مهم على رفع مستوى أداء الأفراد ورضاهم الوظيفي، وتتجلى هذه الأهمية بالنسبة للأفراد فيما يلي:

1. رفع مستوى رضا الفرد وإيجاد علاقات إجتماعية تعاونية بين الزملاء وتكون قائمة على الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

2. إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية.

وعليه فإن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمؤسسة وإشباع حاجاتهم ويعزز من إستمرارهم بالعمل ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه ويوفر له المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يشعرون بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولاءهم للمؤسسة ورغبتهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ومن هنا نجد أنه تقع على المؤسسات مسؤولية الإهتمام بالعاملين وتمكينهم من تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق أهدافهم في العمل وتأمين مصالحهم، مما يشعرون أن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم ( المعني وأفور رشيد، 2009)<sup>86</sup>.

أجريت العديد من الدراسات حول التحفيز والرضا الوظيفي ومن بينها<sup>87</sup>:

الدراسة التي أجراها الباحث "ياغي" (1986م) بعنوان "علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الحوافز المعطاة للموظف العام وبين الرضا عن وظيفته.

وقد توصل الباحث بأن رضا الموظفين يتفاوت من عامل إلى آخر من حيث أهمية الوظيفة، جماعة العمل، فرص التعبير عن النفس، الراتب، الترقية، طبيعة العمل، مساعدة الحوافز على الأداء، نوعية الحوافز، مزايا الحوافز مشكلاتها.

دراسة "إبراهيم" (2003) بعنوان "نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي" دراسة حالة الموظفين غير الأكاديميين العاملين بكلية التجارة جامعة النيلين بالسودان، ويهدف هذا البحث إلى توضيح أثر نظم

<sup>85</sup> المرجع السابق، ص: 70.

<sup>86</sup> محمد الطاهر قريشي ولطيفة أحمد السبتي، "أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين"، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

<sup>87</sup> محمد الحسن التيجاني يوسف، "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة

الصناعية بمكة المكرمة"، بحث أطروحة ماجستير إدارة أعمال، جامعة أم القرى، السعودية، ص: 72.

الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة، ومن النتائج الهامة أيضا إجماع الموظفين على أن هناك عديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل ( الشعور بعدم وجود حوافز، عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين، عدم تطبيق الحوافز بالعدل، وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز). ومن النتائج أيضا أن أغلبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وأن هناك أنواعا أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها، لذلك توصل البحث إلى أن الحرمان من الحوافز يؤدي إلى التأثير على درجة التعاون بين الزملاء، زيادة حدة الصراع داخل الجامعة، التأثير على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الاستقرار فيها.

دراسة "الوذناني" ( 1999م) وعنوانها "أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أكثر أنماط الحوافز تأثيرا على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي للعاملين من ضباط وأفراد في إدارة الجوازات بمدينة الرياض، وأظهرت النتائج إلى أن أكثر الحوافز إنتشارا بين ضباط وأفراد الجوازات منطقة الرياض من حيث الأهمية والتأثير على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي هي على الترتيب: الترقيات، العلاوات، الإنجازات، بدل العلاج، المشاركة في إتخاذ القرارات، وأن أقل الحوافز إنتشارا من حيث الأهمية والتأثير على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي هي على الترتيب: الثناء الشفوي، خطابات الشكر، بدل المناطق النامية، وأن الأفراد في إدارة جوازات منطقة الرياض إتجهوا إلى إختيار معظم الحوافز المادية بإعتبارها أكثر الحوافز إنتشارا وأهمية في تأثيرها على فاعلية الأداء والرضا وأخيرا إن الضباط أعطوا أهمية كبيرة لتأثير الحوافز المعنوية على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي<sup>88</sup>.

#### المطلب الرابع: دور فريق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي

تعد فرق العمل قاسما مشتركا في العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، وبالتالي تمت دراسة أثارها على العاملين فيها لمعرفة إيجابياتها وسلبياتها.

يرى "لوك" "lock" أن فرق العمل تعد مصدرا قويا للرضا الوظيفي عندما يتشابه قيم أعضاء الفريق وإهتماماتهم وإتجاهاتهم، وذلك لأن هذا التشابه يؤدي إلى تخفيض الإحتكاك اليومي بين أعضاء الفريق، كما أن شعور الفرد بتقدير وإحترام أفراد الفريق له يرتبط إلى حد كبير برضاه الوظيفي، حيث يشبع حاجته مهمة لديه تتمثل في الحاجات الإجتماعية وحاجات تقدير الذات، وأن هذا التوافق والتشابه يؤدي إلى إستجابة عليه لمحيط العمل.

<sup>88</sup> المرجع السابق، ص : 72.

وقد وجد "pau & gross" في دراسة أجريها على استخدام فرق العمل في البرامج التغيير والتحسين التنظيمي في مدينة - سان ديغو - بكاليفورنيا - أن استخدام فرق العمل أدى إلى إرتفاع مستوى الأداء ومستوى الرضا الوظيفي لأعضاء الفريق.

كما يمكن زيادة دافعية العاملين للعمل وبالتالي تحقيق رضاهم، وذلك بإتباع الخطوات الآتية (جيلح، 2006).

- توفر حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المادية، الثناء، والتقدير إضافة إلى الحوافز الفردية الأعضاء الفريق حيث أن حصول أي عضو في الفريق على حافز يجعل أعضاء الفريق يزيدون من العمل الجماعي للحصول على كل من الحوافز الفردية والجماعية.

- منح الفريق الحرية الكافية للممارسة درجة أعلى من الإستقلالية، وذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركته في إتخاذها، وهذا ما يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق لتحقيق أهداف الأداء التي يجب أن تكون طموحة وتحتوي قدرا معقولا من التحدي الذي يثير همة الفريق.

- وضع قواعد السلوك والتصرف بإعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيرا على أداء الفريق، وتشمل قواعد السلوك طرح الأفكار والأراء بحرية، النقد الموضوعي للأداء بدل من الهجوم الشخصي.

-الإعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته وغيرها من القواعد السلوكية التي إذا كانت محفزة للعمل فإن الفريق يتجه إلى تحسين الأداء<sup>89</sup>.

<sup>89</sup> محمد الطاهر قريشي ولطيفة أحمد السبتي، " أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين"، مرجع سبق ذكره، ص : 73.

### خلاصة

الرضا الوظيفي قضية لها أهميتها في حياة الفرد والجماعات، ذلك أن رضا الفرد عن عمله يعد أساسا لتوافقه النفسي والإجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس مكانة الفرد داخل مجتمعه ولا شك أن تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمنظمة نظرا لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح والأداء ومعدل الغياب.

وقد إتضح مدى الترابط بين الرضا الوظيفي ولتمكين العاملين حيث تبين أن تمكين العاملين بأبعاده المتمثلة في تفويض السلطة، الإتصال، التحفيز، فرق العمل يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

## الفصل الثالث: مساهمة التمكين في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير

تمهيد

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

المبحث الثالث: عرض وتحليل مفردات العينة

خلاصة

### تمهيد

تم التطرق في الجانب النظري إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالتمكين والرضا الوظيفي، وقصد التعمق في فهم هذين المتغيرين وتوضيح العلاقة بينهما، بالإضافة إلى التعرف على أبعاد التمكين سيتم التحقق ميدانيا وذلك من خلال محاولة إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وعليه سيتم في هذا الفصل إلى تقييم مدى مساهمة مستوى التمكين في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد - الطاهير-، يتحقق هذا الهدف من خلال معالجة المواضيع من خلال ثلاثة مباحث التالية :

**المبحث الأول :** تقديم المؤسسة محل الدراسة

**المبحث الثاني :** تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

**المبحث الثالث :** عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة

## المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم المؤسسة الإستشفائية محل الدراسة من خلال تقديم تعريف لها وتحديد موقعها وحدودها الجغرافية والمصالح الطبية التي تحتوي عليها، إضافة إلى الهيكل التنظيمي لها والتعريف بمهام كل مديرية من المديريات المكونة لها.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية

المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي، تحتوي على مجموعة من الطاقات البشرية والمادية تعمل على خدمة المرضى، دشنت في 03 / 12 / 1986م، وهذا بعدما كان مقررا فتحها في 01 / 01 / 1986م، وكانت تسمى سابقا القطاع الصحي للطاهير.

تقع المؤسسة في الناحية الشمالية الشرقية للدائرة على بعد 17 كلم من مقر الولاية وتتمثل حدود القطاع الصحي فيما يلي:

- من الشمال: البحر الأبيض المتوسط.
- من الجنوب: القطاع الصحي ميلة.
- من الشرق: القطاع الصحي الميلية.
- من الغرب: القطاع الصحي جيجل.

تبلغ مساحتها 15.000 م<sup>2</sup>، منها 13.93.9 م<sup>2</sup> مساحة مبنية، وهي من نوع البناء الجاهز تتسع إلى 240 سرير وتشغيل 715 فرد في أسلاك مختلفة، وتؤمن التغطية الصحية لمجموعة سكانية قدرها على الأقل 2067.86 نسمة إلى غاية 31 / 12 / 1999م، موزعة عبر 10 بلديات تابعة لبلدية الطاهير ودائرة الشقفة وبلدية العنصر بمعدل 371.80 ساكن.

وتعد المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير والوحدات التابعة لها من أهم المؤسسات الإستشفائية لأنها تقوم بالمتابعة الصحية لجميع سكان البلديات العشرة التالية: بلدية الطاهير، بلدية الشحنة، بلدية الشقفة، بلدية الأمير عبد القادر، بلدية برج الطهر، بلدية وجانة بلدية أولاد عسكر، بلدية سيدي عبد العزيز، بلدية الجمعة بني حبيبي.

### المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية

المؤسسة العمومية الإستشفائية مثلها مثل باقي المؤسسات الأخرى حيث تتعدد المهام الموكلة إليها، كما تسعى هذه المؤسسة لتحقيق عدة أهداف.

أولاً: مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية

من بين أبرز المهام الموكلة إليها نجد:

- تطبيق النشاطات المتعلقة بالصحة التناسلية والعلاج والتخطيط العائلي.
- تطبيق نشاطات الوقاية والتشخيص وإعادة التكيف الطبي والإستشفائي.
- تطبيق البرامج الوطنية والجمهورية والمحلية للصحة والسكان.
- ضمان تنظيم وتوزيع الإسعافات وبرمجتها.
- السهر على تنفيذ البرامج الوطنية الخاصة بالوقاية العامة.
- فتح فروع للمؤسسة في مناطق أخرى، قصد التغطية الصحية لجميع المناطق النائية.
- تساهم في إعادة التأهيل لمستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم حسب المرسوم التنفيذي رقم 97/ 466 المؤرخ في 12/02 /1997م وهذا في وحدات تغطي مجموعة سكانية معينة تطلق عليها تسمية قطاعات صحية وفرعية حتى يتمكن من تأدية المهام المسندة إليه.

#### ثانيا: أهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية

- تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
- توفير خدمات الرعاية الصحية الأولية اللازمة للنهوض بالمجتمع من الناحية الصحية.
  - تحقيق مستوى عالي من الرعاية لكل من يطلبها.
  - تعليم وتدريب العاملين في ميادين الطب والتمريض والعلوم الطبية المساعدة.
  - تشجيع البحوث العلمية في مجال العلوم الطبية.

#### المطلب الثالث: المصالح الموجودة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية

توجد بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجموعة من المصالح تتمثل في: الجراحة العامة علم الأوبئة، طب أمراض النساء والتوليد، المخبر المركزي، طب الأمراض المعدية، طب العمل، الطب الداخلي، طب أمراض الكلي وتصفية الدم، جراحة العظام، طب الأطفال، صيدلية طب أمراض الصدر والرئة، الأشعة المركزية، الإنعاش، الاستعجالات الطبية الجراحية.

وكل مصلحة تتكون من وحدات معينة وهي موضحة في الجدول الموالي:

#### جدول رقم (01): المصالح والوحدات المكونة للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالطاهر

الوحدات	المصالح
إستشفاء الرجال، إستشفاء النساء، جراحة الأطفال	1- الجراحة العامة
المعلومات الصحية، النظافة الإستشفائية	2- علم الأوبئة
أمراض النساء، التوليد	3- طب أمراض النساء والتوليد
علم الأحياء المجهرية، الكيمياء الحيوية	4- المخبر المركزي



5- طب الأمراض المعدية	إستشفاء الرجال، إستشفاء النساء
6- طب العمل	المراقبة الطبية لعمال الصحة، الفحص الدوري لطب العمل
7- الطب الداخلي	إستشفاء الرجال، إستشفاء النساء، طب الأورام، طب الأمراض العصبية
8- طب أمراض الكلى وتصفية الدم	طب أمراض الكلى، تصفية الدم
9- جراحة العظام	إستشفاء الرجال، إستشفاء النساء
10- طب الأطفال	طب الأطفال، حديثي الولادة
11- صيدلانية	تسيير المواد الصيدلانية، توزيع المواد الصيدلانية
12- طب أمراض الصدر والرئة	إستشفاء الرجال، إستشفاء النساء
13- الأشعة المركزية	الأشعة، التخطيط بالصدى
14- الإنعاش	الإنعاش الطبي والعلاج المكثف، الإنعاش الجراحي
15- الإستجالات الطبية الجراحية	الإستقبال، الفرز والوضع تحت الملاحظة، غرف العمليات

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على وثائق مصلحة الموارد البشرية لشهر مارس 2017.

يوضح الجدول رقم (01) المصالح والوحدات بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير، حيث كل مصلحة تتكون من عدة وحدات حيث نجد مصلحة الجراحة العامة تتكون من إستشفاء الرجال وإستشفاء النساء وجراحة الأطفال، كما نجد مصلحة علم الأوبئة تتكون من المعلومات الصحية والنظافة الإستشفائية، ونفس الشئ مع باقي المصالح.

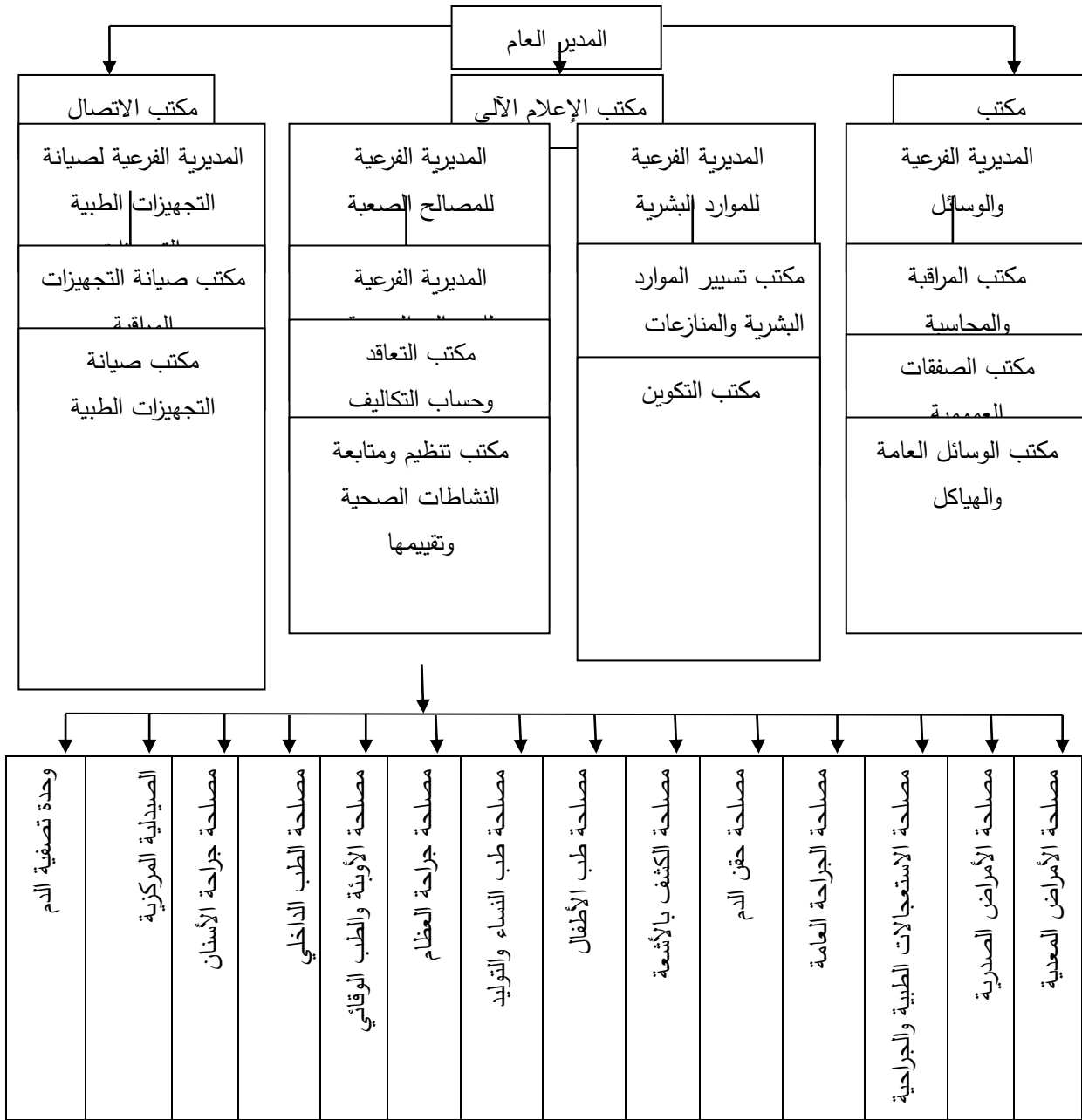
#### المطلب الرابع: دراسة الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة العمومية الإستشفائية

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو عبارة عن مخطط عام، يوضح المصالح والمديريات الموجودة داخل أي مؤسسة وهو يعطي فكرة على شكل ونشاط أي مؤسسة ولأجل قيام المؤسسة العمومية الإستشفائية بوظائفها لا بد من وجود هيكل خاص يساعد على توزيع المسؤوليات بين مختلف المديريات، وهيكل المؤسسة العمومية الإستشفائية بالطاهير يتكون من ثلاث مستويات:

- مستوى الإدارة العامة: ويكون فيها المدير.
- المستوى الثاني: ويتكون من مجموعة من المكاتب والمديريات الفرعية.
- المستوى الثالث: عبارة عن مجموعة من المكاتب تتفرع من المديريات الفرعية للمستوى الثاني، تعمل تحت إدارتها ومن بين هذه المكاتب مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية في الشكل الموالي:

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : الوثائق الداخلية للمؤسسة

**المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية**

سيتم التركيز على تبيان منهج الدراسة و تعيين مجتمع البحث و كيفية إختيار عينة الدراسة، ثم إستعراض أداة الدراسة والإجراءات التي تم إستخدامها للتأكد من صدقها وثباتها والكيفية التي طبقت بها الدراسة ميدانيا، والأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها في تحليل بياناتها.

### المطلب الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة

يتناول هذا الجزء المنهجية المتبعة في الدراسة وذلك من خلال المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع و عينة الدراسة، الأداة المستخدمة والمتمثلة في الإستبانة والتأكد من صدقها والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.

#### أولا : منهج الدراسة

كلمة منهج البحث تعني "الأسلوب أو الطريقة التي تتبع من أجل تحري الحقائق العلمية في أي علم من العلوم وتعتبر الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لإكتشاف الحقيقة " .  
تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي وإستكمال جمع البيانات والمعلومات بواسطة الأسلوب الميداني الذي أستعملت فيه الإستبانة، ومن ثم القيام بتحليلها إحصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية ( spss ) من الإجابة على تساؤلات الدراسة وإختبار صحة الفرضيات والإعتماد على التفسيرات العلمية لدلالات التحليل الإحصائي للتوصل إلى شرح وإستخلاص التوصيات اللازمة.

#### ثانيا : حدود الدراسة

1.الحدود الموضوعية للدراسة : تم إجراء الجانب الميداني للدراسة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد - الطاهير - وذلك من أجل جمع البيانات المطلوبة وتحليلها للوصول لإختبار الفرضيات والإجابة على التساؤلات الدراسة.

2.الحدود الزمانية : تم إجراء الدراسة من 12 مارس إلى 18 أفريل سنة 2017.

3.الحدود المكانية : تم إجراء الدراسة ميدانيا في بالطاهير ولاية جيجل.

#### ثالثا : مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد - الطاهير - و البالغ عددهم 236 حسب مديريةية الموارد البشرية، حيث تم إعتماد أسلوب العينة الهدفية والتي مثلت (33.89%) من مجتمع الدراسة تم تحديدها كالتالي :

$$n = 0.3389 * 236 = 80 \quad n = ( 33.89\% ) * N$$

حيث : n عينة الدراسة      N: حجم المجتمع الأصلي

وقد تم توزيع العينة في المجتمع الكلي، حيث تم توزيع (80) إستبانة وتمكنا من إسترجاع (70).

#### المطلب الثاني : صدق و ثبات أداة الدراسة

تم إستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات الدراسة وذلك لكون الإستبانة وسيلة فعالة لجمع المعلومات وقياس المتغيرات المرغوب دراستها، و فيما يلي توضيح لكيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة في التحقق من صدقها وثباتها.

#### أولاً : بناء أداة الدراسة

تم بناء الإستبانة على أساس الفرضيات وأهداف البحث المحددة وقد تضمنت هذه الإستبانة ثلاث محاور و المتمثلة في :

**المحور الأول :** خاص بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الراسة (الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، الأقدمية)

**المحور الثاني :** متعلق بأبعاد التمكين وتحتوي على (17) عبارة مقسمة كالآتي :

تفويض السلطة و تضم العبارات من 01 إلى 04.

الإتصال و تضم العبارات من 05 إلى 09.

التحفيز وتضم العبارات من 10 إلى 13.

فرق العمل وتضم العبارات من 14 إلى 17.

**المحور الثالث :** خاص بالرضا الوظيفي وهو المتغير التابع ويتضمن (10) عبارات ( من العبارة 18 إلى العبارة 27 ).

ولكل سؤال من أسئلة الإستبانة خمس إجابات بديلة وفقاً لدرجات معيارية يمكن من خلالها الحكم على مدى إيجابيته أو سلبيته، وذلك طبقاً لمقياس ليكارت الخماسي، والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، حيث تم ترجيح تلك الدرجات بأوزان ترجيحية متدرجة من أكبر لأصغر المستويات والتي تقيس إتجاهات وآراء المستقضي كما يلي :

#### الجدول رقم (02) : مقياس ليكارت الخماسي

1	2	3	4	5
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
غير راضي تماماً	غير راضي	محايد	راضي	راضي تماماً

المصدر : من إعداد الطالبتين

ثانياً : صدق أداة الدراسة

عملية ضبط الإستبانة قل تطبيقه على الفئة المستهدفة تعد عملية هامة، لأنها تؤدي إلى عملية قياس علمية يعتمد عليها في جمع المعلومات وبالتالي إمكانية تعميمها.

#### 1. صدق الخارجي للإستبانة (صدق المحكمين )

للتحقق من مدى صدق أداة الدراسة، والتأكد من أنها تقيس ما صممت من أجله، قامت الطالبتين بعرض أداة الدراسة على مجموعة من المكمين من أصحاب الإختصاص، حيث بلغ عددهم (05) محكمين، كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (03) : لجنة التحكيم

المحكم	الكلية
حمودة نسيم	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
مختار حديد	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
عيسى نجيمي	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
سوفي نبيل	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
مناد إدر	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

المصدر: من إعداد الطالبتين

وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، كما طلب من المحكمين إسداء النصح بإدخال أية تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحا، أو إضافة عبارة جديدة ليزداد الإستبانة شمولاً أو حذف أي عبارة مكررة أو غير ضرورية.

2. صدق الإتساق الداخلي للإستبانة

من أجل التأكد من صدق الإستبانة تم حساب معامل الارتباط لبيرسون، وذلك للوقوف على مدى التجانس الداخلي لأداة القياس المستخدمة في الدراسة والوقوف على مدى إنتماء كل عبارة للمحور الذي تقع فيه، ثم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وجاءت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (04) : صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الأول من المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لي لإنجاز مهامي	0.787**	0.000
02	تسمح لي الإدارة بالمشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بعلمي	0.724**	0.000
03	إجراءات العمل لا تشكل عائقا أمام تفويض السلطات لي	0.752**	0.000
04	أمتلك صلاحيات تصحيح الإنحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر	0.410**	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين وبالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يبين الجدول معاملات الارتباط ( بيرسون ) بين كل عبارة من عبارات البعد الأول ( تفويض السلطة ) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أن جميع القيم الإحتمالية أقل من 0.05، كما أن الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.410 و 0.787، ما يدل على أن جميع عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه و بالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

**الجدول رقم (05) : صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني من المحور الأول**

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
05	أجد سهولة في الوصول لمختلف البيانات والمعلومات	0.580**	0.000
06	أمتلك المهارات التقنية اللازمة لتعامل مع نظم الإتصال	0.685**	0.000
07	توجد قنوات الإتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات	0.711**	0.000
08	تعتمد الإدارة على تكنولوجيا الإعلام والإتصال لتوفير المعلومة	0.710**	0.000
09	يوجد تبادل للمعلومات بيني وبين زملائي في العمل	0.059	0.000

**المصدر :** من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يبين الجدول معاملات الارتباط ( بيرسون ) بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني ( الإتصال ) و الدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أن معظم القيم الإحتمالية أقل من 0.05، كما أن أغلب قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.059 و 0.711، ما يدل على أن عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه و بالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

**الجدول رقم (06) : صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث من المحور الأول**

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
10	نظام الحوافز المعتمد عليه من قبل الإدارة عادل وموضوعي	0.773**	0.000
11	يوجد تقدير وإعتراف للجهود التي أبدلها في مكان العمل	0.650**	0.000
12	توجد فرص للترقية لمنصب أعلى	0.767**	0.000
13	تمنح الإدارة حوافز للعاملين من أجل تحسين الأداء	0.819**	0.000

**المصدر :** من إعداد الطالبتين و بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يبين الجدول معاملات الارتباط ( بيرسون ) بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث ( التحفيز ) و الدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح من الجدول أن جميع القيم الإحتمالية أقل من 0.05 ، كما أن الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.650 و 0.819، ما يدل على أن جميع عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه و استخدامه.

**الجدول (07) :** صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع من المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
14	تسمح لي العمل الجماعي من إنجاز مهامي دون جهد	0.712**	0.000
15	تقوم فرق العمل بنقل وتبادل المعارف مع بعضها البعض	0.766**	0.000
16	تركز الإدارة على الأداء الجماعي للعمل بدلا من الأداء الفردي	0.652**	0.000
17	في الإدارة يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد	0.717**	0.000

**المصدر :** من إعداد الطالبتين وبالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يبين الجدول معاملات الارتباط ( بيرسون ) بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع ( فرق العمل ) و الدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أن جميع القيم الإحتمالية أقل من 0.05، كما أن أغلب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.652 و 0.766 ، ما يدل على أن جميع عبارات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

**الجدول رقم (08) :** صدق الإتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول

رقم البعد	التمكين	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تفويض السلطة	0.534**	0.000
02	الإتصال	0.776**	0.000
03	التحفيز	0.828**	0.000
04	فرق العمل	0.696**	0.000

**المصدر :** من إعداد الطالبتين وبالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يبين الجدول معاملات الارتباط ( بيرسون ) بين كل بعد من أبعاد المحور الأول (التمكين ) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أن جميع القيم الإحتمالية أقل من 0.05 ، كما أن أغلب القيم معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية

لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.534 و 0.828، ما يدل على أن جميع عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم (09) : صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
18	تساعدني وظيفتي على إكتساب معرفة واسعة	0.350**	0.003
19	أنا راض عن الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها لي الإدارة	0.716**	0.000
20	تتناسب وظيفتي مع قدراتي	0.621**	0.000
21	أنجز أعمالتي بشكل جيد تعبيراً عن رضائي	0.424**	0.000
22	عملي الحالي يقدم لي فرصة كبيرة للترقية	0.643**	0.000
23	يعترف مسؤولي المباشر بما أقدمه من عمل	0.524**	0.000
24	الإدارة تتبع طريقة عادلة في صرف المكافآت	0.694**	0.000
25	الأخذ بالآراء التي أقدمها للإدارة تزيد من شعوري بالرضا عن العمل	0.505**	0.000
26	أستمتع كثيراً بوقتي في العمل	0.696**	0.000
27	حققت أمني لأنني حصلت على هذه الوظيفة	0.589**	0.000

المصدر : من إعداد الطاليتين وبالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يبين الجدول معاملات الارتباط ( بيرسون ) بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (الرضا الوظيفي ) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جلياً من خلال الجدول السابق أن جميع القيم الإحتمالية أقل من 0.05، كما أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.350 و 0.716 ما يدل على أن معظم عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.



**الجدول رقم (10) : صدق الإتساق الداخلي لمحاور الدراسة**

رقم المحور	العبارات	معامل الإرتباط	مستوى المعنوية
01	التمكين	0.928**	0.000
02	الرضا الوظيفي	0.861**	0.000

**المصدر :** من إعداد الطالبتين وبالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يبين الجدول معاملات الإرتباط (بيرسون) بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لعبارات هذه الإستبانة، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الإحتمالية أقل من 0.05، كما أن معظم قيم معاملات الإرتباط بين كل محور الإستبانة والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.861 و 0.928 ما يدل على أن جميع عبارات الإستبيان صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه وإستخدامه.

#### ثالثا : ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الإستبانة، تم قياس معامل الثبات ( ألفا كرونباخ ) لكل محور من محاور أداة الدراسة من ناحية، وثبات أداة الدراسة ككل من ناحية أخرى، والجدول الآتي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

**الجدول رقم (11) : معامل الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ )**

رقم المحور	العنوان	معامل ألفا كرونباخ
01	التمكين	0.791
02	الرضا الوظيفي	0.779
	التمكين و الرضا الوظيفي	0.861

**المصدر :** من إعداد الطالبتين وبالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

نلاحظ من الجدول السابق أن :

\_ معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول (التمكين) فاق معدل 70، حيث بلغ 79.1، بمعنى أن معدل الثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

\_ معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني ( الرضا الوظيفي ) فاق معدل 70، حيث بلغ 77.9، بمعنى أن معدل الثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

\_ معامل ألفا كرونباخ الكلي ( التمكين والرضا الوظيفي ) قد فاق معدل 80 حيث بلغ 86.1، مما يدل على أن معدل الثبات الكلي يتمتع بدرجة ثبات ممتاز.

وبالتالي فإنه يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية تبرر إستخدامها لأغراض هذه الدراسة، وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هو في الملحق قابلا للتوزيع.

### المطلب الثالث : أدوات المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب فرضيات الدراسة ومتغيراتها كما يلي :

**1. المدى :** وهو الفرق بين أعلى و أقل درجة بالمقياس، و يساوي  $5-1=4$

**2. طول الفئة :** يمثل طول كل فئة من فئات الخمسة للمقياس، ويساوي :  $5/4=0.8$

وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة (  $0.8+1=1.8$  ) وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي :

\_ من 1 إلى 1.8 يمثل ( غير موافق بشدة ) بالنسبة لتمكين ويمثل ( غير راض تماما ) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي، ويمثلان المستوى المنخفض جدا لتمكين والرضا الوظيفي على التوالي.

\_ من 1.81 إلى 2.60 يمثل ( غير موافق ) بالنسبة لمحور التمكين ويمثل ( غير راضي ) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي، ويمثلان المستوى المنخفض لتمكين والرضا الوظيفي على التوالي.

\_ من 2.61 إلى 3.40 يمثل ( محايد ) بالنسبة للمحورين التمكين والرضا الوظيفي ويمثلان المستوى المتوسط.

\_ من 3.41 إلى 4.20 يمثل ( موافق ) بالنسبة لمحور التمكين ويمثل ( راضي ) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي، ويمثلان المستوى المرتفع لتمكين والرضا الوظيفي على التوالي.

\_ من 4.21 إلى 5 يمثل ( موافق بشدة ) بالنسبة لمحور التمكين ويمثل ( راضي جدا ) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي، ويمثلان المستوى المرتفع لتمكين والرضا الوظيفي على التوالي.

**3. التكرارات والنسب المئوية :** وهذا من أجل معرفة أعداد ونسب الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة حسب عدة خصائص، ونسبة أفراد العينة الذين إختاروا كل بديل من بدائل الإستبانة وتحسب بقسمة عدد التكرارات المرافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة.

**4. المتوسط الحسابي :** يعتبر المتوسط الحسابي من أهم مقاييس النزعة المركزية، فمن خلاله سنتمكن من معرفة إجابات أفراد العينة محل الدراسة نحو كل عبارة، كما سننعمد عليه في عملية ترتيب فقرات الإستبيان حسب أهميتها من وجهة نظر المجيبين على الإستبانة بالمؤسسة محل الدراسة.

وهو القيمة التي تقع في منتصف البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساوية لمجموع القيم الواقعة بعده، و يحسب بالعلاقة التالية :

$$\bar{X} = \frac{\sum n_i \cdot x_i}{N}$$

حيث أن :

$n_i$  : عدد خيارات أفراد العينة.

$X_i$  : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

$N$  : مجموع أفراد المجتمع ويقدر في بحثنا ب 70 ممرض.

5.معامل ارتباط بيرسون : يستخدم هذا المعامل من أجل معرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الإستبانة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير الإتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي).

6.معامل ألفا كرونباخ : لقياس ثبات أداة الدراسة.

7.الإنحراف المعياري : من أجل التعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي، إذا يعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهمية لأنه مفهوم جبري محدد بدقة، ومن أقواها حساسية وأكثرها شيوعا، والفكرة الأساسية له هي أنه بدلا من إهمال الإشارات الجبرية، وعند حساب الإنحراف المتوسط نحاول التخلص من تلك الإشارات بطريقة أكثر صلاحية، وذلك بتربيع الإنحرافات وبحسب بالعلاقة التالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - u)^2}{N}}$$

حيث أن:

$X_i$  : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

$U$  : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الإستبانة ومحاورها الرئيسية والفرعية.

$N$  : مجموع عينة الدراسة وتقدر ب 70.

8.الإنحدار الخطي المتعدد  $R^2$ : يهتم تحديد الإنحدار الخطي المتعدد بدراسة أثر عدة متغيرات مستقلة كميًا على متغير تابع كمي وذلك من خلال حساب معامل التحديد  $R^2$  يمكن إستخدامه لتأكد من صحة بعض الفرضيات.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل مفردات العينة

في هذا المبحث من الدراسة الميدانية نحاول التعرف على أهم البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذا معرفة مستوى تمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير ، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتضمنها المحاور الثلاثة للإستبانة المتمثلة في عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة \_عرض و تحليل البيانات الخاصة بمحور التمكين \_عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الرضا الوظيفي \_إختبار الفرضيات.

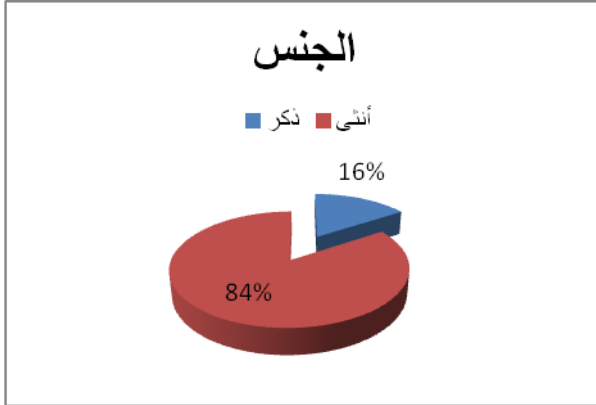
المطلب الأول : عرض و تحليل محور البيانات الشخصية

للتعرف على البيانات الشخصية لأفراد العينة تم توزيعها على حسب متغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية.

#### أولا : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

شكل رقم ( 04 ) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (12) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



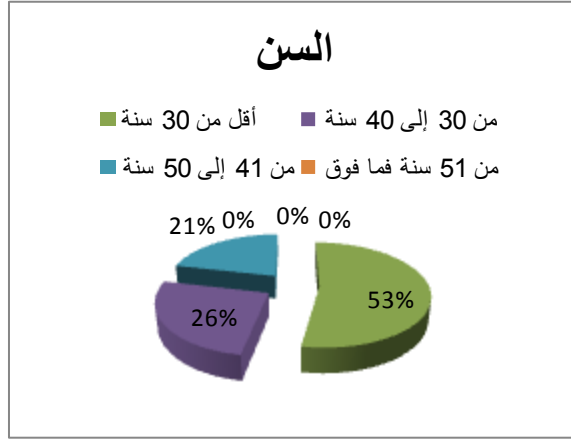
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	11	15.7%
أنثى	59	84.3%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول والشكل أن (84 %) من المبحوثين في عينة الدراسة التي تمثل الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير هم إناث وهي نسبة عالية جدا مقارنة بنسبة الذكور البالغة (16 %) وهذا الفرق يعود لطبيعة عمل المؤسسة الذي يقبل عليه الإناث أكثر من الذكور، حيث تعتبر وظيفة التمريض من إختصاص الإناث بشكل كبير، إضافة إلى قبول المجتمع لعمل المرأة في هذا المجال، في حين يفضل الذكور العمل في قطاعات أخرى كالتجارة والصناعة.

### ثانيا : توزيع أفراد العينة حسب السن

الشكل رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب السن



الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	37	52.9%
من 30 إلى 40 سنة	18	25.7%
من 41 إلى 50 سنة	15	21.4%
من 51 سنة فما فوق	0	0%
المجموع	70	100%

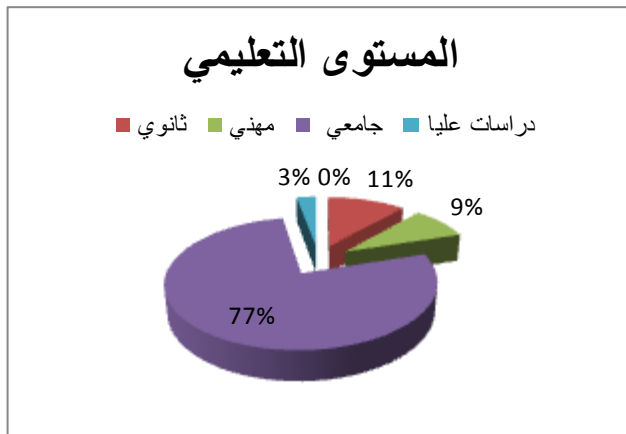
المصدر : من إعداد الطالبتين وبالإعتماد على إجابات أفراد

العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول والشكل أن أفراد عينة الدراسة لفئة أقل من 30 سنة والبالغ عددهم 37 فردا أي ما نسبته 52.9% وهي الفئة التي تمثل أكبر نسبة وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد بنسبة عالية من الشباب وذلك للإستفادة من حيويتهم وإندفاعهم للعمل في حين بلغت الفئة من 30 إلى 40 سنة 18 فردا أي ما نسبته 25.7% كما بلغت الفئة من 41 إلى 50 سنة 15 فردا أي ما نسبته 21.4% وهذا يدل على إعتماد المؤسسة على أصحاب الخبرة والكفاءة أما الفئة من 51 سنة فما فوق فهي معدومة وهذا راجع لسبب الإحالة على التقاعد.

### ثالثا : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (14) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي الشكل رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



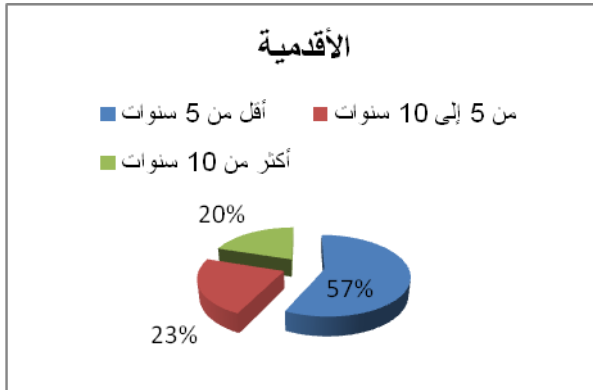
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	8	11.4%
مهني	6	8.6%
جامعي	54	77.1%
دراسات عليا	2	2.9%
المجموع	70	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين وبالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول والشكل أن أقل نسبة كانت للذين لديهم مستوى دراسات عليا بنسبة 2.9% أي 2 فردا ثم مهني بنسبة 8.6% أي 6 أفراد وتليها ثانوي بنسبة 11.4% أي 8 أفراد، أما أغلبية الممرضين هم ذوي مستوى جامعي بنسبة 77.1% أي 54 فردا وهذا راجع إلى حاجة المؤسسة بشكل كبير إلى هذه التخصصات.

#### رابعاً : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الشكل رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



الجدول رقم (15) : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	40	57.1%
من 5 إلى 10 سنوات	16	22.9%
أكثر من 10 سنوات	14	20%
المجموع	70	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين و بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أفراد العينة خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 57.1% أي 40 فردا، في حين تتقارب الفئتين من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 22.9% أي 16 فردا وفئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 20% أي 14 فردا، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد المزج بين ذوي الخبرات الطويلة والقصيرة.

#### المطلب الثاني : عرض و تحليل البيانات الخاصة بمحور التمكين

من أجل التعرف على طبيعة التمكين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد - الطاهير - تم تخصيص 17 عبارة موزعة على أربعة أبعاد لتمكين وهي تفويض السلطة، الإتصال، التحفيز، فرق العمل، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وكذا الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بمحور التمكين.

#### أولاً : عرض و تحليل البيانات الخاصة بتفويض السلطة

تم جمع البيانات عن تفويض السلطة عن طريق أربعة عبارات في الإستبانة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تفويض السلطة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الإستجابة					التكرار النسبة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
2	1.108	2.93	7	22	12	27	2	ت	01
			10	31.4	17.1	38.6	2.9	%	
4	1.124	2.80	8	26	10	24	2	ت	02
			11.4	37.1	14.3	34.3	2.9	%	
1	0.846	3.26	1	15	19	35	-	ت	03
			1.4	21.4	27.1	50	-	%	
3	1.046	2.91	6	23	12	29	-	ت	04
			8.6	32.9	17.1	41.4	-	%	
			المتوسط الكلي والانحراف الكلي						
			0.68782	2.975					

المصدر : من إعداد الطاليتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير يرون أن سياسة تفويض السلطة متبعة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على تفويض السلطة للممرضين ب ( 2.97 من 5 )، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي ضمن الفئة ( 2.61 إلى 3.40 ) والتي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للمستوى المتوسط لتفويض السلطة.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر تفويض السلطة تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة

كما يلي :

\_ تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (03) "إجراءات العمل لا تشكل عائقا أمام تفويض السلطات لي" وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.26 وانحراف معياري قدره 0.846

\_ تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (01) "تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لي لإنجاز مهامي" وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.93 وانحراف معياري قدره 1.108

\_ تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (04) "أمتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر" وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.80 وانحراف معياري قدره 1.124

\_ تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (02) " تسمح الإدارة بالمشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بعملتي " وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.80 وإنحراف معياري قدره 1.124

#### ثانيا : عرض و تحليل البيانات الخاصة بالإتصال

تم جمع البيانات عن الإتصال عن طريقة خمسة عبارات في الإستبانة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي :

**الجدول رقم (17) :** المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد

الإتصال

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الإستجابة					التكرار النسبة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
3	1.110	3.01	8	18	9	35	-	ت	05
				11.4	25.7	12.9	50	%	
2	1.121	3.07	5	22	10	29	4	ت	06
			7.1	31.4	14.3	41.4	5.7	%	
4	1.052	2.90	2	33	8	24	3	ت	07
			2.9	47.1	11.4	34.3	4.3	%	
5	1.001	2.69	4	35	12	17	2	ت	08
			5.7	50	17.1	24.3	2.9	%	
1	0.717	4.09	-	4	3	46	17	ت	09
			-	5.7	4.3	65.7	24.3	%	
	0.58229	3.1514	المتوسط الكلي والإنحراف الكلي						

**المصدر :** من إعداد الطاليتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجذوب السعيد بالطاهير يرون أن الإتصالات داخل المستشفى تعبر بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على الإتصال للممرضين ب (3.1514 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي ضمن الفئة ( 2.61 إلى 3.40 ) والتي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للمستوى للإتصال.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر الإتصال تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي :



- \_ تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (09) " يوجد تبادل للمعلومات بيني وبين زملائي في العمل " و هذا بمتوسط حسابي قدره 4.09 وانحراف معياري قدره 0.717
- \_ تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (06) " أمتلك المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع نظم الإتصال " بمتوسط حسابي قدره 3.07 وانحراف معياري قدره 1.121
- \_ تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (05) " أجد سهولة في الوصول لمختلف البيانات والمعلومات " وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.01 وانحراف معياري قدره 1.110
- \_ تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (07) " توجد قنوات الإتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات " وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.90 وانحراف معياري قدره 1.052
- \_ تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (08) " تعتمد الإدارة على تكنولوجيا الإعلام والإتصال لتوفير المعلومة " وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.69 وانحراف معياري قدره 1.001
- ثالثا : عرض و تحليل البيانات الخاصة بالتحفيز**

تم جمع البيانات عن التحفيز عن طريقة خمسة أربعة عبارات في الإستبانة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي :

**الجدول رقم (18) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التحفيز**

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الإستجابة					التكرار النسبة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
3	0.987	2.56	11	23	22	14	-	ت	10
			15.7	32.9	31.4	20	-	%	
2	1.124	2.80	11	19	13	27	-	ت	11
			15.7	27.1	18.6	36.6	-	%	
1	1.097	2.89	7	23	13	25	2	ت	12
			10	32.9	18.6	35.7	2.9	%	
4	1.199	2.20	22	29	7	7	5	ت	13
			31.4	41.4	10	10	7.1	%	
			المتوسط الكلي والانحراف الكلي						
			0.82930	2.6107					

المصدر : من إعداد الطاليتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير يرون أن التحفيز يعبر عن درجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على التحفيز الموجودة بالمستشفى ب (2.6107 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي ضمن الفئة ( 2.61 إلى 3.40 ) والتي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل للمستوى متوسط للتحفيز .

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر التحفيز تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي :

\_ تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (12) " توجد فرص للترقية لمنصب أعلى " وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.89 وانحراف معياري قدره 1.097

\_ تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (11) " يوجد تقدير وإعتراف للجهود التي أبذلها في مكان العمل " بمتوسط حسابي قدره 2.80 وانحراف معياري قدره 1.124

\_ تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (10) " نظام الحوافز المعتمد عليه من قبل الإدارة عادل وموضوعي " وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.56 وانحراف معياري قدره 0.987

\_ تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (13) " تمنح الإدارة حوافز للعاملين من أجل تحسين الأداء " وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.20 وانحراف معياري قدره 1.199

#### رابعاً: عرض و تحليل البيانات الخاصة بفرق العمل

تم جمع البيانات عن فرق العمل عن طريق أربعة عبارات في الإستبانة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي .

**الجدول رقم (19) :** المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد فرق

#### العمل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الإستجابة					التكرار النسبة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
2	1.187	3.57	1	19	7	25	18	ت	14
			1.4	27.1	10	35.7	25.7	%	
1	1.050	3.64	2	10	13	31	14	ت	15
			2.9	14.3	18.6	44.3	20	%	
3	1.171	3.19	6	15	18	22	9	ت	16
			8.6	21.4	25.7	31.4	12.9	%	

4	1.211	2.84	10	20	18	15	7	ت	17
			14.3	28.6	25.7	21.4	10	%	
	0.82030	3.3107	المتوسط الكلي والانحراف الكلي						

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير يرون أن فرق العمل داخل المستشفى موجودة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على فرق العمل بالمستشفى ب ( 2.6107 من 5 )، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي ضمن الفئة ( 2.61 إلى 3.40 ) والتي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل للمستوى المتوسط لفرق العمل.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر فرق العمل تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي :

\_ تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (15) "تقوم فرق العمل بنقل و تبادل المعارف مع بعضها البعض " وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.64 وانحراف معياري قدره 1.050

\_ تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (14) " يسمح لي العمل الجماعي من إنجاز مهامي دون جهد " وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.57 وانحراف معياري قدره 1.187

\_ تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (16) " تركز الإدارة على الأداء الجماعي للعمل بدلا من الأداء الفردي " وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.19 وانحراف معياري قدره 1.171

\_ تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (17) " في الإدارة يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد " وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.84 وانحراف معياري قدره 1.211

الجدول رقم (20) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للتمكين

أبعاد التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
تفويض السلطة	2.9750	0.68782	3
الإتصال	3.1514	0.58229	2
التحفيز	2.6107	0.82930	4
فرق العمل	3.3107	0.82030	1
التمكين	3.0202	0.51524	-

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (20) تبين أن أبعاد التمكين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير تؤثر على الممرضين بدرجة متفاوتة، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للعبارة الموجودة في محور التمكين ب ( 3.02 )، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي

ضمن الفئة ( 2.61 إلى 3.40 ) وتشير هذه الفئة إلى الخيار " محايد " الذي يعبر عن المستوى المتوسط للتمكين .

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر التمكين تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي :

- \_ تأتي في المرتبة الأولى " فرق العمل " بمتوسط حسابي قدره 3.31 وإنحراف معياري قدره 0.82
- \_ تأتي في المرتبة الثانية " الإتصال " بمتوسط حسابي قدره 3.15 وإنحراف معياري قدره 0.58
- \_ تأتي في المرتبة الثالثة " تفويض السلطة " بمتوسط حسابي قدره 2.97 وإنحراف معياري قدره 0.68
- \_ تأتي في المرتبة الرابعة " التحفيز " بمتوسط حسابي قدره 2.61 وإنحراف معياري قدره 0.2

#### المطلب الثالث : عرض و تحليل البيانات الخاصة بمحور الرضا الوظيفي

للتعرف على مدى شعور الممرضين بالرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير، قمنا بحساب التكرارات والنسب المؤوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عناصر الرضا الوظيفي والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (21) : نتائج تحليل المحور الثاني للرضا الوظيفي

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	رقم العبارة
			غير راضي تماما	غير راضي	محايد	راضي	راضي تماما		
1	0.711	4.24	-	2	5	37	26	ت	18
			-	2.9	7.1	52.9	37.1	%	
10	1.059	2.26	18	30	8	14	-	ت	19
			25.7	42.9	11.4	20	-	%	
3	1.144	3.71	2	15	1	35	17	ت	20
			2.9	21.4	1.4	50	24.3	%	
2	1.040	4.14	1	8	3	26	32	ت	21
			1.4	11.4	4.3	37.1	45.7	%	
7	1.284	3.06	10	18	7	28	7	ت	22
			14.3	25.7	10	40	10	%	
5	1.073	3.67	2	11	10	32	15	ت	23
			2.9	15.7	14.3	45.7	21.4	%	
9	1.073	2.31	23	17	16	13	1	ت	24
			32.9	24.3	22.9	18.6	1.4	%	
8	1.284	2.94	13	13	16	21	7	ت	25
			18.6	18.6	22.9	30	10	%	
6	1.026	3.39	5	10	11	41	3	ت	26
			7.1	14.3	15.7	58.6	4.3	%	
4	1.186	3.69	5	9	6	33	17	ت	27
			7.1	12.9	8.6	47.1	24.3	%	
	0.641 22	3.3414	المتوسط الكلي والإنحراف الكلي						

**المصدر :** من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير يرون أن الرضا الوظيفي يعبر عن درجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى الرضا الوظيفي الموجود في المستشفى ( 3.34 من 5 )، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي ضمن الفئة ( 2.61 إلى 3.40 ) والتي تشير هذه الفئة إلى الخيار " محايد " المقابل للمستوى المتوسط للرضا الوظيفي.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر الرضا الوظيفي تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي :  
\_ تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (18) " تساعدني وظيفتي على إكتساب معرفة واسعة " وهذا بمتوسط حسابي قدره 4.24 وإنحراف معياري قدره 0.71

\_ تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (21) " أنجز أعمالي بشكل جيد تعبيرا عن رضاي " وهذا بمتوسط حسابي قدره 4.14 وإنحراف معياري قدره 1.04

\_ تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (20) " تتناسب وظيفتي مع قدراتي " وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.71 وإنحراف معياري قدره 1.14

\_ تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (27) " حققت أمني لأنني حصلت على هذه الوظيفة " وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.69 وإنحراف معياري قدره 1.18

\_ تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (23) " يعترف مسؤولي المباشر بما أقدمه من عمل " وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.67 وإنحراف معياري قدره 1.07

\_ تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (26) " أستمتع كثيرا بوقتي في العمل " وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.39 وإنحراف معياري قدره 1.02

\_ تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (22) " عملي الحالي يقدم لي فرصة كبيرة للترقية " وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.06 وإنحراف معياري قدره 1.28

\_ تأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم (25) " الأخذ بالآراء التي أقدمها للإدارة تزيد من شعوري بالرضا في عملي " وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.94 وإنحراف معياري قدره 1.284

\_ تأتي في المرتبة التاسعة العبارة رقم ( 24 ) "الإدارة تتبع طريقة عادلة في صرف المكافآت " وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.31 وإنحراف معياري قدره 1.073

\_ تأتي في المرتبة العاشرة العبارة رقم (19) " أنا راض عن الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الإدارة " وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.26 وإنحراف معياري قدره 1.05

#### المطلب الرابع : إختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب سوف يتم إختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة حول مدى مساهمة التمكين ( تفويض السلطة، الإتصال، التحفيز، فرق العمل) في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير .

ولإختبار هذه الفرضية تم إستخدام معامل التحديد  $R^2$  وذلك بالإعتماد على قاعدة القرار الآتية :

	إذا كان
مساهمة ضعيفة	$0.3 < R^2 < 0.01$
مساهمة متوسطة	$0.69 < R^2 < 0.31$
مساهمة كبيرة	$0.99 < R^2 < 0.70$

#### أولا : إختبار الفرضية الفرعية الأولى

إختبار الفرضية القائلة : " يساهم تفويض السلطة في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير"  
يوضح الجدول الموالي نتائج إختبار هذه الفرضية :

#### الجدول رقم (22) : نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

القرار	R	R-DEUX	القيمة الإحتمالية sig	الفرضية
نقبل	0.287	0.083	0.016	
درجة المعنوية المعتمدة $0.05 \alpha \leq$				

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

من خلال ما تم التوصل إليه سابقا حيث بلغ المتوسط الكلي والانحراف الكلي لبعده تفويض السلطة على التوالي 2.975 و 0.68782 ومن خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن مستوى المعنوية قد بلغ 0.016 وهو أقل من مستوى المعنوية المفترض 0.05 وهذا يدل على أن تفويض السلطة يساهم في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي، حيث بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين 0.287 وذلك بالإعتماد على قيمة معامل الارتباط التثائي R، كما بلغ معامل التحديد  $R^2$  0.083 أي ما يعادل 8.3 % وهو يقع ضمن الفئة الأولى أي محصور ضمن المجال  $0.3 < R^2 < 0.01$  وهذا يدل على وجود مساهمة ضعيفة مما يعني أن معامل التحديد 8.3 % من التغير في الرضا الوظيفي يعود إلى تفويض السلطة في المستشفى والباقي أي 91.7% من التغير يعود إلى عوامل أخرى لم تتدرج ضمن دراستنا ومنه نقبل

الفرضية القائلة " يساهم تفويض السلطة في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير "

#### ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

إختبار الفرضية القائلة : " يساهم الإتصال في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير "  
يوضح الجدول الموالي نتائج إختبار هذه الفرضية :

#### الجدول رقم (23) : نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

القرار	R	R-DEUX	القيمة الإحتمالية sig	الفرضية
نقبل	0.316	0.100	0.008	
درجة المعنوية المعتمدة $0.05 \alpha \leq$				

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات spss

من خلال ما تم التوصل إليه سابقا حيث بلغ المتوسط الكلي والانحراف الكلي لبعده الإتصال على التوالي 3.1514 و 0.58229 ومن خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن مستوى المعنوية قد بلغ 0.008 وهو أقل من مستوى المعنوية المفترض 0.05 و هذا يدل على أن الإتصال يساهم في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي، حيث بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين 0.316 وذلك بالإعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي R، كما بلغ معامل التحديد  $R^2$  0.100 أي ما يعادل 10% وهو يقع ضمن الفئة الثانية أي محصور ضمن المجال  $0.31 < R^2 < 0.69$  وهذا يدل على وجود مساهمة متوسطة ومنه نقبل الفرضية القائلة " يساهم الإتصال في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير "

#### ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

إختبار الفرضية القائلة : " يساهم التحفيز في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير ".  
يوضح الجدول الموالي نتائج إختبار هذه الفرضية :

#### الجدول رقم (24) : نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

القرار	R	R-DEUX	القيمة الإحتمالية sig	الفرضية
نقبل	0.592	0.351	0.000	
درجة المعنوية المعتمدة $0.05 \alpha \leq$				



**المصدر :** من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات spss

من خلال ما تم التوصل إليه سابقا حيث بلغ المتوسط الكلي والانحراف الكلي لبعده التحفيز على التوالي 2.6107 و 0.82930 ومن خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن مستوى المعنوية قد بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المفترض 0.05 وهذا يدل على أن التحفيز يساهم في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي ، حيث بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين 0.592 وذلك بالإعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي R، كما بلغ معامل التحديد  $R^2$  0.351 أي ما يعادل 35.1% وهو يقع ضمن الفئة الثانية أي محصور ضمن المجال  $0.31 << R^2 < 0.69$  هذا يدل على وجود مساهمة متوسطة و منه نقبل الفرضية القائلة " يساهم التحفيز في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير " .

#### رابعا: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

إختبار الفرضية القائلة : " يساهم فرق العمل في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير " .  
يوضح الجدول الموالي نتائج إختبار هذه الفرضية :

**الجدول رقم (25) : نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة**

الفرضية	القيمة الإحتمالية sig	R-DEUX	R	القرار
	0.000	0.256	0.506	نقبل
درجة المعنوية المعتمدة $0.05 \alpha \leq$				

**المصدر :** من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات spss

من خلال ما تم التوصل إليه سابقا حيث بلغ المتوسط الكلي والانحراف الكلي لبعده فرق العمل على التوالي 3.3107 و 0.82030 ومن خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن مستوى المعنوية قد بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المفترض 0.05 وهذا يدل على أن فرق العمل يساهم في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي، حيث بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين 0.506 وذلك بالإعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي R ، كما بلغ معامل التحديد  $R^2$  0.256 أي ما يعادل 25.6% وهو يقع ضمن الفئة الأولى أي محصور ضمن المجال  $0.31 << R^2 < 0.69$  هذا يدل على وجود مساهمة ضعيفة و منه نقبل الفرضية القائلة " يساهم فرق العمل في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير " .

**خامسا : إختبار الفرضية الرئيسية**

إختبار الفرضية القائلة : " يساهم التمكين في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير ".  
يوضح الجدول الموالي نتائج إختبار هذه الفرضية :

**الجدول رقم (26) : نتائج إختبار الفرضية الرئيسية**

الفرضية	القيمة الإحتمالية sig	R-DEUX	R	القرار
	0.000	0.371	0.609	نقبل
درجة المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$				

**المصدر :** من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات spss

من خلال ما تم التوصل إليه سابقا حيث بلغ المتوسط الكلي والانحراف الكلي للتمكين والرضا الوظيفي على التوالي 3.0202 و 3.3414 و 0.51524 و 0.64122 من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن مستوى المعنوية قد بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المفترض 0.05 وهذا يدل على أن التمكين يساهم في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي، حيث بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين 0.609 وذلك بالإعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي R، كما بلغ معامل التحديد  $R^2$  0.371 أي ما يعادل 37.1% وهو يقع ضمن الفئة الثانية أي محصور ضمن المجال  $0.31 << R^2 < 0.69$  هذا يدل على وجود مساهمة متوسطة ومنه نقبل الفرضية القائلة " يساهم التمكين في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير " .

### خلاصة

من خلال هذا الفصل تم إختبار الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي، وهذا بعد تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الإستبانة، والتي وزعت على أفراد عينة الدراسة في المؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير، حيث خصصت هذه الدراسة الميدانية للتعرف على مدى مساهمة التمكين في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي وقد تم التوصل إلى بعض النتائج بالإعتماد على البرنامج الإحصائي spss وقد توصل إلى أن التمكين يساهم مساهمة متوسطة في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية مجدوب السعيد بالطاهير.

# الخاتمة

بعد ما تطرقنا إليه في هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والإقتراحات تمثلت في :

### أولا : نتائج الدراسة

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية بالجانب التطبيقي، وذلك كما يلي :

### النتائج النظرية

1. لا يوجد تعريف موحد لمعنى التمكين لدى الباحثين.
2. يساهم التمكين في معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد ويساعدهم على حل مشاكل العمل المختلفة وهذا ينعكس على رضاهم على وظيفتهم.
3. على الرغم من كثرة التعريفات التي أعطيت لموضوع الرضا الوظيفي إلا أنه لم يتم الإتفاق على تعريف موحد له حيث أن كل باحث يعرفه من وجهة نظره الخاصة.
4. الرضا الوظيفي يرتبط بالموارد البشري، فهو يختلف من فرد إلى آخر كما يختلف حسب الظروف والمتغيرات المحيطة بالموارد البشري.
5. تحقيق الرضا الوظيفي لا يتم إلا من خلال تهيئة البيئة التنظيمية لجميع الموارد البشرية، من خلال تدريبهم وتحفيزهم وهذا ما يتضمنه مفهوم التمكين.

### النتائج التطبيقية

خلص الجانب التطبيقي إلى النتائج التالية :

1. بينت نتائج الدراسة أن مجتمع الدراسة ( الممرضين بالمؤسسة ) من حيث البيانات الشخصية للموارد البشرية يمتاز بكونه يعتمد على الإناث بشكل كبير وعلى عنصر الشباب، كما يتمتع بمستوى عالي أغلبه جامعي وأصحاب الخبرات وإن كان بشكل ضعيف وهذا لطبيعة عمل المؤسسة.
2. كشفت الدراسة عن وجود مساهمة متوسطة لكل من أبعاد التمكين ( تفويض السلطة، الإتصال، التحفيز، فرق العمل ) في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير حيث تأتي في المرتبة الأولى التحفيز، ثم في المرتبة الثانية فرق العمل، ثم في المرتبة الثالثة الإتصال، ثم في المرتبة الرابعة تفويض السلطة.
3. توجد مساهمة ضعيفة لتفويض السلطة في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل التحديد (0.083)، كما بلغ معامل الارتباط الثنائي (0.287).

4. توجد مساهمة متوسطة للإتصال في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل التحديد (0.100)، كما بلغ معامل الارتباط الثنائي (0.316).
5. توجد مساهمة متوسطة للتحفيز في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل التحديد (0.351)، كما بلغ معامل الارتباط الثنائي (0.592).
6. توجد مساهمة ضعيفة لفرق العمل في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل التحديد (0.256)، كما بلغ معامل الارتباط الثنائي (0.506).
7. توجد مساهمة متوسطة للتمكين في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل التحديد (0.371)، كما بلغ معامل الارتباط الثنائي (0.609).

#### ثانيا : الإقتراحات

1. تفويض سلطات وصلاحيات أكبر للموظفين وفتح المجال أمامهم للمشاركة في إتخاذ القرارات، والسماع لأفكارهم وإقتراحاتهم.
2. من المستحسن تفعيل عملية الإتصال وتبادل المعلومات بهدف تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي بين الممرضين بالمؤسسة.
3. تصميم نظام تحفيزي يقوم على الحوافز المادية والحوافز العينية لضمان الفعالية لتحقيق مشاعر الرضا الوظيفي
4. العمل على تحسين ظروف العمل، وخلق مناخ الملائم للعمل الجماعي لأن الممرضين بالمؤسسة يرون بأن العمل الجماعي يعزز من مشاعر الرضا الوظيفي لديهم.
5. من المستحسن سعي المؤسسة لتمكين الممرضين لما له من أثر إيجابي في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لديهم.

## أولاً : باللغة العربية

## أ. الكتب

- 1- أحمد صقر عاشور، «إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي»، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
- 2- أحمد ماهر، «السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات»، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 3- أحمد ماهر، «كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال»، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 4- إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، «إدارة التمكين والإندماج»، الطبعة الثانية، دار صفاء، عمان، 2014.
- 5- بلال خلف السكارنة، «القيادة الإدارية الفعالة»، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2010.
- 6- حسين حريم، «إدارة الموارد البشرية إطار متكامل»، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2013.
- 7- حسين كريم، «السلوك التنظيمي (سلوك أفراد والجماعات في منظمات الأعمال)»، دار حامد، عمان، 2004.
- 8- حسن موسى قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي، «إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة»، دار الأيام، عمان، 2014.
- 9- حسن أفندي عطية، «تمكين العاملين مدخل لتحسين والتطوير المستمر»، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 10- خضير كاظم حمود وآخرون، «السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة»، الطبعة الأولى، إثراء، عمان، 2009.
- 11- رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، «الإدارة بالثقة والتمكين»، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007.
- 12- رابوة حسن، «السلوك التنظيمي المعاصر»، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 13- زكريا مطلع الدوري وأحمد علي صالح، «إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة»، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.
- 14- سيد جاد الرب، «جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية»، مراجع إدارة الأعمال، 2008.
- 15- سيد جاد الرب، «إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية»، مطبعة العشيرى، 2009.

- 16- سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2006.
- 17- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثالثة، دار وائل، عمان، 2007.
- 18- سامر جلدة، "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، 2009.
- 19- صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 20- صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 21- عادل هادي البغدادي ورافد حميد الحدراوي، "الإستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2013.
- 22- عبد الرحمن الجاموس، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2013.
- 23- عبد الوهاب حنيان، "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات"، دار الأيام، عمان، 2014.
- 24- عبد الحميد عبد الفتاح المغرب، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007.
- 25- عبد الرحمن سيار، "القيادة الفعالة"، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، 2014.
- 26- عبد الجبار الحميري موفق عدنان وأمين أحمد محبوب المومني، "هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة ورؤية مستقبلية"، الطبعة الأولى، دار إثراء، عمان، 2011.
- 27- عبد الله الطائي رعد وعيسى قداة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008.
- 28- عبد الله العزاوي نجم وعباس حسين جواد، "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية، عمان، 2013.
- 29- فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، 2008.



- 30- محمد سعيد أنور السلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 31- محمد الصرفي، "السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)"، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007.
- 32- محمد أبو النصر مدحت ، " تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة"، الطبعة الأولى، إيتراك، القاهرة، 2005.
- 33- محمد سرور الحريري، " طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية" ، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2012.
- 34- محمد إسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
- 35- محمد إسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2006.
- 36- محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2004.
- 37- محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات"، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2006.
- 38- مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، 2007.
- 39- موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 1999.
- 40- مبارك القحطاني شائع بن سعد، "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية (المنظمة العربية للتنمية الإدارية)" ، القاهرة، 2015.
- 41- ناصر جرادات وآخرون، " إدارة التغيير والتطوير"، الطبعة الأولى، إثراء، عمان، 2013.
- 42- هيثم العاني، "الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت"، الطبعة الأولى، دار كنوز، عمان، 2007.
- 43- يوسف جسيم الطائي وآخرون، " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2006.
- 44- يحيى سليم ملحم ، "التمكين كمفهوم إداري معاصر" ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006.

ب. : المذكرات

- 1- أمال سعود، "التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة"، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير، في علم الاجتماع، تخصص تنظيم العمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 /2014
- 2- حفيظة شريقيس وعددي عقال، " أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي"، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة أكلي محند اولجاج - البويرة، 2015 /2014.
- 3- سميرة هيشر، " دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية"، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015./2014
- 4- سليمان وصفية محسن أبو معمر، " درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها"، قدم هذا البحث إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، قسم الإدارة التربوية، بكلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.
- 5- كريمة توفيق، " تمكين العاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع إدارة أعمال، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008./2007
- 6- محمد سليمان البلوي، " التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم-"، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في قسم الأصول الإدارية التربوية، جامعة مؤتة، 2008.
- 7- محمد الحسن التيجاني يوسف، " التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة"، بحث أطروحة ماجستير إدارة أعمال، جامعة أم القرى، السعودية.

### ج. : المجالات

- 1- أزهار نعمة أبو غنيم ورحاب حسين جواد، " تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية"، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 22، 2008.
- 2- جواد محسن راضي، " دراسة ميدانية على موظفي كلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 112، العدد1، السعودية، 2007.

- 2- زاهر تيسير، " أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الثاني، 2012.
- 3- عالية جوداء محمد وسيف الدين عماد أحمد، " أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد السادس والثلاثون.
- 4- محمد الطاهر قريشي ولطيفة أحمد السبتى، " أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 11، العدد 1، بجامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 5- محمد مزيان، " الإتصال والتسيير"، المجلة الجزائرية للإتصال، العدد 17، الجزائر، ديسمبر 1998.
- د. المؤتمرات

- 1- سعد بن مرزوق العتيبي، " أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 27 - 29 نوفمبر (تشرين الثاني)، 2004.

ثانيا: اللغة الأجنبية

- 1-K .I , murrell, and m,meredith , " empowering employee ", new York :mcgrow - hill ,2000
- 2-Patrick mignealt Empowerment : quille est l'influence duclinat psychologique comportemental . ecore de retations industrielles faculte des arts dessciences .2006.

# قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
70	المصالح والوحدات المكونة للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالطاهير	01
75	مقياس ليكارت الخماسي	02
75	لجنة التحكيم	03
76	صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الأول من المحور الأول	04
77	صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني من المحور الأول	05
77	صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث من المحور الأول	06
78	صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع من المحور الأول	07
78	الإتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول	08
79	صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	09
80	صدق الإتساق الداخلي لمحاور الدراسة	10
80	معامل الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ )	11
83	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	12
84	توزيع أفراد العينة حسب السن	13
85	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	14
85	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	15
86	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تفويض السلطة	16
88	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإتصال	17
89	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التحفيز	18
90	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد فرق العمل	19

92	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للتمكين	20
93	نتائج تحليل المحور الثاني للرضا الوظيفي	21
95	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى	22
96	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية	23
97	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	24
98	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة	25
98	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	26

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
41	كيف يؤثر التباعد والعدالة والموقف الشخصي المسبق على الرضا عن العمل	01
45	سلم الحاجات لماسلو	02
72	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية بالطاهير	03
83	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
84	توزيع أفراد العينة حسب السن	05
85	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
85	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	07

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إستبانة بحث لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير  
عنوان المذكرة

دراسة تحليلية لمساهمة التمكين في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين  
بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد - الطاهير -

أخي الكريم/أختي الكريمة

نضع بين يديك هذه الإستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة الغرض الأساسي منها إنجاز بحث لتحقيق أغراض البحث العلمي، نرجوا منك التكرم بالإجابة عن جميع الأسئلة الواردة في الإستمارة بكل أمانة و بعد قراءتها بشكل جيد مع وضع الإشارة (X) في أحد المربعات التي تراها مناسبة لإجابتك، و سيكون لتعاونكم المثمر آثاره الإيجابية الأكيدة في النتائج التي نسعى للتوصل إليها، و شكرا.

إشراف الأستاذ:

بوخمخ عبد الفتاح

إعداد الطالبتين:

بركاس و داد

بوجعطات صباح

المحور الأول: البيانات الشخصية

✓ الجنس :

أنثى	ذكر

✓ السن :

أقل من 30 سنة	من 30 الى 40 سنة	من 41 الى 50 سنة	من 51 سنة فما فوق

✓ المستوى التعليمي :

ثانوي	مهني	جامعي	دراسات عليا

✓ الأقدمية :

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: قياس مستوى تمكين الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالطاهير

الأبعاد	نوع العبارة	العبارات				
		موافق	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق

					1	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لي لإنجاز مهامها.	تفويض السلطة
					2	تسمح لي الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملها.	
					3	إجراءات العمل لا تشكل عائقا أمام تفويض السلطات لي.	
					4	أمتلك صلاحيات تصحيح الإنحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.	
					5	أجد سهولة في الوصول لمختلف البيانات و المعلومات.	الإتصال
					6	أمتلك المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع نظم الإتصال.	
					7	توجد قنوات إتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات.	
					8	تعتمد الإدارة على تكنولوجيا الإعلام والإتصال لتوفير المعلومة.	
					9	يوجد تبادل للمعلومات بيني وبين زملائي في العمل.	
					10	نظام الحوافز المعتمد عليه من قبل الإدارة عادل و موضوعي.	التحفيز
					11	يوجد تقدير وإعتراف للجهود التي أبدلها في مكان العمل.	
					12	توجد فرص للترقية لمنصب أعلى.	
					13	تمنح الإدارة حوافز للعاملين من أجل تحسين الأداء.	فرق العمل
					14	يسمح لي العمل الجماعي من إنجاز مهامها دون جهد.	
					15	تقوم فرق العمل بنقل وتبادل المعارف مع بعضها البعض .	
					16	تركز الإدارة على الأداء الجماعي للعمل بدلا من	

					الأداء الفردي.	
					في الإدارة يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد.	17

المحور الثالث: قياس الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالطاهير

رقم العبارة	العبارات	راضي	راضي	محايد	غير راضي	تماما غير راضي
18	تساعدني وظيفتي على إكتساب معرفة واسعة.					
19	أنا راض عن الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها لي الإدارة.					
20	تتناسب وظيفتي مع قدراتي.					
21	أنجز أعمالي بشكل جيد تعبيراً عن رضاي.					
22	عملي الحالي يقدم لي فرصة كبيرة للترقية.					
23	يعترف مسؤولي المباشر بما أقدمه من عمل.					
24	الإدارة تتبع طريقة عادلة في صرف المكافآت.					
25	الأخذ بالآراء التي أقدمها للإدارة تزيد من شعوري بالرضا في عملي.					
26	أستمتع كثيراً بوقتي في العمل.					
27	حققت أمني لأنني حصلت على هذه الوظيفة.					

الملحق رقم (02): صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الأول من المحور الأول

		Corrélations				
		تفويض_السلطة	Q1	Q2	Q3	Q4
	Corrélation de Pearson	1	,787**	,724**	,752**	,410**
تفويض_السلطة	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
Q1	Corrélation de Pearson	,787**	1	,442**	,623**	,032
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,791
	N	70	70	70	70	70
Q2	Corrélation de Pearson	,724**	,442**	1	,436**	,010
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,935
	N	70	70	70	70	70
Q3	Corrélation de Pearson	,752**	,623**	,436**	1	,042
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,732
	N	70	70	70	70	70
Q4	Corrélation de Pearson	,410**	,032	,010	,042	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,791	,935	,732	
	N	70	70	70	70	70

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (03) : صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني من المحور الأول

		Corrélations					
		الإتصل	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9
	Corrélacion de Pearson	1	,580**	,685**	,711**	,710**	,059
الإتصل	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,629
	N	70	70	70	70	70	70
Q5	Corrélacion de Pearson	,580**	1	,337**	,150	,239*	-,275*
	Sig. (bilatérale)	,000		,004	,214	,046	,021
	N	70	70	70	70	70	70
Q6	Corrélacion de Pearson	,685**	,337**	1	,412**	,162	-,134
	Sig. (bilatérale)	,000	,004		,000	,179	,269
	N	70	70	70	70	70	70
Q7	Corrélacion de Pearson	,711**	,150	,412**	1	,521**	-,181
	Sig. (bilatérale)	,000	,214	,000		,000	,135
	N	70	70	70	70	70	70
Q8	Corrélacion de Pearson	,710**	,239*	,162	,521**	1	,099
	Sig. (bilatérale)	,000	,046	,179	,000		,416
	N	70	70	70	70	70	70
Q9	Corrélacion de Pearson	,059	-,275*	-,134	-,181	,099	1
	Sig. (bilatérale)	,629	,021	,269	,135	,416	
	N	70	70	70	70	70	70

\*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (04) : صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث من المحور الأول

**Corrélations**

		التحفيز	Q10	Q11	Q12	Q13
التحفيز	Corrélation de Pearson	1	,773**	,650**	,767**	,819**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
Q10	Corrélation de Pearson	,773**	1	,350**	,595**	,443**
	Sig. (bilatérale)	,000		,003	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
Q11	Corrélation de Pearson	,650**	,350**	1	,169	,417**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003		,161	,000
	N	70	70	70	70	70
Q12	Corrélation de Pearson	,767**	,595**	,169	1	,557**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,161		,000
	N	70	70	70	70	70
Q13	Corrélation de Pearson	,819**	,443**	,417**	,557**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70

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

**الملحق رقم (05) : صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع من المحور الأول**

**Corrélations**

		فرق العمل	Q14	Q15	Q16	Q17
فرق العمل	Corrélation de Pearson	1	,712**	,766**	,652**	,717**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
Q14	Corrélation de Pearson	,712**	1	,492**	,319**	,215
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,007	,074
	N	70	70	70	70	70
Q15	Corrélation de Pearson	,766**	,492**	1	,220	,514**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,068	,000
	N	70	70	70	70	70
Q16	Corrélation de Pearson	,652**	,319**	,220	1	,297*
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,068		,013
	N	70	70	70	70	70
Q17	Corrélation de Pearson	,717**	,215	,514**	,297*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,074	,000	,013	
	N	70	70	70	70	70

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

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

**الملحق رقم (06) : صدق الإتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول**

### Corrélations

	تفويض السلطة	الإتصال	التحفيز	فرق العمل	محور التمكين
تفويض السلطة	1	,238*	,291*	,081	,534**
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)		,048	,015	,503	,000
N	70	70	70	70	70
الإتصال	,238*	1	,586**	,393**	,776**
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,048		,000	,001	,000
N	70	70	70	70	70
التحفيز	,291*	,586**	1	,436**	,828**
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,015	,000		,000	,000
N	70	70	70	70	70
فرق العمل	,081	,393**	,436**	1	,696**
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,503	,001	,000		,000
N	70	70	70	70	70
محور التمكين	,534**	,776**	,828**	,696**	1
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	70	70	70	70	70

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

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

الملحق رقم (08): صدق الإتساق الداخلي لمحاور الدراسة

### Corrélations

		محور_التمكين	الرضا_الوظيفي	الكلبي
محور_التمكين	Corrélacion de Pearson	1	,609**	,928**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	70	70	70
الرضا_الوظيفي	Corrélacion de Pearson	,609**	1	,861**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	70	70	70
الكلبي	Corrélacion de Pearson	,928**	,861**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	70	70	70

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (09): معامل الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ ) للمحور الأول والثاني

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,791	17

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,779	10

الملحق رقم (10) : معامل الثبات الكلي

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	27

الملحق رقم (11): عرض وتحليل محور البيانات الشخصية

#### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	11	15,7	15,7	15,7
أنثى	59	84,3	84,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

#### السن



	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	37	52,9	52,9	52,9
	18	25,7	25,7	78,6
	15	21,4	21,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	8	11,4	11,4	11,4
	6	8,6	8,6	20,0
	54	77,1	77,1	97,1
	2	2,9	2,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	40	57,1	57,1	57,1
	16	22,9	22,9	80,0
	14	20,0	20,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

الملحق رقم (12): عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التمكين

Q1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	10,0	10,0	10,0
	22	31,4	31,4	41,4
	12	17,1	17,1	58,6
	27	38,6	38,6	97,1
	2	2,9	2,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Q2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	11,4	11,4	11,4
غير موافق	26	37,1	37,1	48,6
محايد	10	14,3	14,3	62,9
موافق	24	34,3	34,3	97,1
موافق بشدة	2	2,9	2,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

### Q3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,4	1,4	1,4
غير موافق	15	21,4	21,4	22,9
محايد	19	27,1	27,1	50,0
موافق	35	50,0	50,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

### Q4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	8,6	8,6	8,6
غير موافق	23	32,9	32,9	41,4
محايد	12	17,1	17,1	58,6
موافق	29	41,4	41,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

### Q5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	11,4	11,4	11,4
غير موافق	18	25,7	25,7	37,1
محايد	9	12,9	12,9	50,0
موافق	35	50,0	50,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

### Q6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

غير موافق بشدة	5	7,1	7,1	7,1
غير موافق	22	31,4	31,4	38,6
محايد	10	14,3	14,3	52,9
موافق	29	41,4	41,4	94,3
موافق بشدة	4	5,7	5,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

**Q7**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,9	2,9	2,9
غير موافق	33	47,1	47,1	50,0
محايد	8	11,4	11,4	61,4
موافق	24	34,3	34,3	95,7
موافق بشدة	3	4,3	4,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

**Q8**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	5,7	5,7	5,7
غير موافق	35	50,0	50,0	55,7
محايد	12	17,1	17,1	72,9
موافق	17	24,3	24,3	97,1
موافق بشدة	2	2,9	2,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

**Q9**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	5,7	5,7	5,7
محايد	3	4,3	4,3	10,0
موافق	46	65,7	65,7	75,7
موافق بشدة	17	24,3	24,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

**Q10**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	11	15,7	15,7	15,7
غير موافق	23	32,9	32,9	48,6
Valide محايد	22	31,4	31,4	80,0
موافق	14	20,0	20,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

#### Q11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	11	15,7	15,7	15,7
غير موافق	19	27,1	27,1	42,9
Valide محايد	13	18,6	18,6	61,4
موافق	27	38,6	38,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

#### Q12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	10,0	10,0	10,0
غير موافق	23	32,9	32,9	42,9
Valide محايد	13	18,6	18,6	61,4
موافق	25	35,7	35,7	97,1
موافق بشدة	2	2,9	2,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

#### Q13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	22	31,4	31,4	31,4
غير موافق	29	41,4	41,4	72,9
Valide محايد	7	10,0	10,0	82,9
موافق	7	10,0	10,0	92,9
موافق بشدة	5	7,1	7,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

#### Q14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1,4	1,4	1,4

غير موافق	19	27,1	27,1	28,6
محايد	7	10,0	10,0	38,6
موافق	25	35,7	35,7	74,3
موافق بشدة	18	25,7	25,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

#### Q15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,9	2,9	2,9
غير موافق	10	14,3	14,3	17,1
محايد	13	18,6	18,6	35,7
موافق	31	44,3	44,3	80,0
موافق بشدة	14	20,0	20,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

#### Q16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	8,6	8,6	8,6
غير موافق	15	21,4	21,4	30,0
محايد	18	25,7	25,7	55,7
موافق	22	31,4	31,4	87,1
موافق بشدة	9	12,9	12,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

#### Q17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	10	14,3	14,3	14,3
غير موافق	20	28,6	28,6	42,9
محايد	18	25,7	25,7	68,6
موافق	15	21,4	21,4	90,0
موافق بشدة	7	10,0	10,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

الملحق رقم (13): عرض وتحليل بيانات محور الرضا الوظيفي

Statistiques

	الرضا_الوظيفي	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22
N	Valide	70	70	70	70	70
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,3414	4,24	2,26	3,71	4,14
	Ecart-type	,64122	,711	1,059	1,144	1,040

#### Statistiques

	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27
N	Valide	70	70	70	70
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3,67	2,31	2,94	3,39
	Ecart-type	1,073	1,161	1,284	1,026

### Tableau de fréquences

#### الرضا\_الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	1	1,4	1,4	1,4
2,10	3	4,3	4,3	5,7
2,20	1	1,4	1,4	7,1
2,30	1	1,4	1,4	8,6
2,40	2	2,9	2,9	11,4
2,50	2	2,9	2,9	14,3
2,60	2	2,9	2,9	17,1
2,80	1	1,4	1,4	18,6
2,90	8	11,4	11,4	30,0
Valide 3,00	1	1,4	1,4	31,4
3,10	2	2,9	2,9	34,3
3,20	7	10,0	10,0	44,3
3,30	5	7,1	7,1	51,4
3,40	3	4,3	4,3	55,7
3,50	4	5,7	5,7	61,4
3,60	4	5,7	5,7	67,1
3,70	2	2,9	2,9	70,0
3,80	1	1,4	1,4	71,4
3,90	2	2,9	2,9	74,3

4,00

7

10,0

10,0

84,3

الملحق رقم (14) : المتوسط والانحراف لأبعاد التمكين

Statistiques

		فرق_العمل	Q14	Q15	Q16	Q17
N	Valide	70	70	70	70	70
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,3107	3,57	3,64	3,19	2,84
Ecart-type		,82030	1,187	1,050	1,171	1,211

Statistiques

		الإتصال	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9
N	Valide	70	70	70	70	70	70
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,1514	3,01	3,07	2,90	2,69	4,09
Ecart-type		,58229	1,110	1,121	1,052	1,001	,717

Statistiques

		التحفيز	Q10	Q11	Q12	Q13
N	Valide	70	70	70	70	70
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		2,6107	2,56	2,80	2,89	2,20
Ecart-type		,82930	,987	1,124	1,097	1,199

Statistiques

		فرق_العمل	Q14	Q15	Q16	Q17
N	Valide	70	70	70	70	70
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,3107	3,57	3,64	3,19	2,84
Ecart-type		,82030	1,187	1,050	1,171	1,211

الملحق رقم (15): المتوسط والانحراف لعبارات المحور الثاني

Statistiques

		الرضا_الوظيفي	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22
N	Valide	70	70	70	70	70	70
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,3414	4,24	2,26	3,71	4,14	3,06
Ecart-type		,64122	,711	1,059	1,144	1,040	1,284

Statistiques

		Q23	Q24	Q25	Q26	Q27
N	Valide	70	70	70	70	70
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,67	2,31	2,94	3,39	3,69
	Ecart-type	1,073	1,161	1,284	1,026	1,186

**الملحق رقم (16) : نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,287 <sup>a</sup>	,083	,069	,66362

a. Valeurs prédites : (constantes), الرضا\_الوظيفي

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,697	1	2,697	6,125	,016 <sup>b</sup>
	Résidu	29,947	68	,440		
	Total	32,644	69			

a. Variable dépendante : تفويض السلطة

b. Valeurs prédites : (constantes), الرضا\_الوظيفي

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,945	,424		4,589	,000
	الرضا_الوظيفي	,308	,125	,287	2,475	,016

a. Variable dépendante : تفويض السلطة

**الملحق رقم (17) : نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,316 <sup>a</sup>	,100	,087	,55650



a. Valeurs prédites : (constantes), الرضا\_الوظيفي

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,336	1	2,336	7,543	,008 <sup>b</sup>
Résidu	21,059	68	,310		
Total	23,395	69			

a. Variable dépendante : الإتصال

b. Valeurs prédites : (constantes), الرضا\_الوظيفي

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,193	,355		6,169	,000
الرضا_الوظيفي	,287	,104	,316	2,746	,008

a. Variable dépendante : الإتصال

**الملحق رقم (18) : نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,592 <sup>a</sup>	,351	,341	,52047

a. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	9,949	1	9,949	36,729	,000 <sup>b</sup>
Résidu	18,420	68	,271		
Total	28,370	69			

a. Variable dépendante : الرضا\_الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,146	,207		10,376	,000
التحفيز	,458	,076	,592	6,060	,000

a. Variable dépendante : الرضا\_الوظيفي

**الملحق رقم (19) : نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,506 <sup>a</sup>	,256	,245	,55702

a. Valeurs prédites : (constantes), فرق\_العمل

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,271	1	7,271	23,435	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	21,099	68	,310		
Total	28,370	69			

a. Variable dépendante : الرضا\_الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), فرق\_العمل

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,031	,279		7,288	,000
1 فرق_العمل	,396	,082	,506	4,841	,000

a. Variable dépendante : الرضا\_الوظيفي

**الملحق رقم (20) : نتائج إختبار الفرضية الرئيسية**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,609 <sup>a</sup>	,371	,362	,51220

a. Valeurs prédites : (constantes), محور\_التمكين

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	10,530	1	10,530	40,140	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	17,839	68	,262		
Total	28,370	69			

a. Variable dépendante : الرضا\_الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), محور\_التمكين

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,052	,367		2,868	,005
1 محور_التمكين	,758	,120	,609	6,336	,000

a. Variable dépendante : الرضا\_الوظيفي

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التمكين في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير، ولمعالجة مشكلة الدراسة تم الإعتماد على أداة الإستبانة لجمع البيانات من مفردات عينة إحصائية حجمها (80) مفردة، وكان عدد الإستبانات المسترجعة والصالحة للتعديل (70) إستبانة، أستخدم في التحليل برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية حيث أستعملت عدة أساليب تضمنت المدى، طول الفئة، التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، معامل الارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، الإنحراف المعياري، الإنحدار الخطي المتعدد  $R^2$  وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أن التمكين يساهم مساهمة متوسطة في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير، كما بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين 60%

**الكلمات المفتاحية :** الرضا الوظيفي \_ التمكين \_ تفويض السلطة \_ الإتصال \_ التحفيز \_ فرق

العمل.

## Résumé

Le but de cette étude est de déterminer dans quelle mesure l'autonomisation a contribué à la promotion de la satisfaction au travail des infirmières de l'établissement public hospitalier majdoub al-Saeed à Tabahir, et pour aborder le problème de l'étude, l'outil d'identification a été invoqué pour collecter les données d'un seul vocabulaire de l'échantillon statistique (80), et le nombre de résolutions retrouvées et valides était pour la résolution de l'amendement (70), utilisez l'analyse du programme de paquets statistiques pour les sciences sociales où vous avez utilisé plusieurs méthodes, y compris la gamme, longueur de la classe, des doublons et des pourcentages, moyenne arithmétique, coefficient de corrélation Pearson, coefficient alpha-Cronbach, écart-type, régression linéaire multiple r et étude atteinte À plusieurs résultats, l'autonomisation contribue modérément à améliorer la satisfaction au travail des infirmières de l'hôpital public institution majdoub al-Saeed à Tabahir, et le pouvoir de la relation entre les deux variables a atteint 60%

**Mots-clés:** satisfaction fonctionnelle \_ autonomisation \_ délégation d'autorité \_ Connection\_task équipes.