

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



عنوان المذكرة

دور تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي
دراسة حالة بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى
-جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

د / جنات بوخمم

إعداد الطالبتين:

❖ نجاة خنشير

❖ نضيرة بولقرع

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	الأستاذ
مشرفا ومقررا	د / جنات بوخمم	الأستاذة
عضوا مناقشا	الأستاذ

السنة الجامعية: 2019 - 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله الذي جعلنا خير أمة أخرجت للناس

ومن علينا بلباس الإيمان، والحمد لله الذي هدانا وأماننا وسدد
خطانا في إنجاز هذا العمل.

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأولياء الكرام ونرجو أن نكون
مصدر فخر واعتزاز لهم إن شاء الله، كما لا ننسى الأستاذة
" **بونخمم جنات** " التي كانت خير مرشدة ومعينة لنا في
إنجاز مذكرتنا.

كما نشكر جميع الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية - جيجل
وكل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد، إلى كل
من ساعدنا ولو بحرف أو بكلمة.

إلى كل من مد لنا يد المساعدة في إعداد

هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة أو بدعاء

أهدي ثمرة جهدي:

- ❖ إلى روعي جدي الطاهرة رحمة الله عليه وجدتي حفظهما الله
- ❖ إلى الذي تعب ووفر لي سبيل التعلم وشق لي طريق النجاح **أبي الغالي**.
- ❖ إلى نبع الحنان التي لم تبخل عليا أبداً بسهرها وتعبها على تربيتي **أمي الحنونة**.
- ❖ إلى من كانوا سنداً لي إخوتي **جلال، أحمد، مصعب**.
- ❖ إلى أختي الحبيبة **مريم** وزوجها **حسام**.
- ❖ إلى أولاد أختي **سراج الدين وآية الرحمان**.
- ❖ إلى أعمامي وعماتي وأخوالي وخالاتي.
- ❖ إلى كل صديقاتي وزملائي وزميلاتي.
- ❖ إلى كل من يحبني في الله.
- ❖ إلى كل أساتذتي من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي.
- ❖ إلى كل من يسعى جاهداً في طلب العلم.

نجاهة



إلى أعلى إنسانين على قلبي أُمي وأبي حفظهما الله

إلى أخواتي الغاليات

إلى اخلي الغالي

إلى أبناء أخواتي ذكورا وإناثا

إلى اغلي صديقاتي والى كل من عرفني

إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع

نصيحة



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - خ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين الموارد البشرية	
9	تمهيد
19-10	المبحث الأول: مفهوم تمكين الموارد البشرية
10	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن تمكين الموارد البشرية
14	المطلب الثاني: تعريف وخصائص تمكين الموارد البشرية
16	المطلب الثالث: مبادئ وأهمية تمكين الموارد البشرية
29-20	المبحث الثاني: آلية تطبيق تمكين الموارد البشرية
20	المطلب الأول: نماذج تمكين الموارد البشرية
25	المطلب الثاني: خطوات تمكين الموارد البشرية
28	المطلب الثالث: مقاربات تمكين الموارد البشرية
34-29	المبحث الثالث: تقييم تمكين الموارد البشرية
29	المطلب الأول: نتائج تطبيق تمكين الموارد البشرية
32	المطلب الثاني: معوقات تطبيق تمكين الموارد البشرية
58-35	المبحث الرابع: تحليل أبعاد تمكين الموارد البشرية
35	المطلب الأول: تصنيف أبعاد تمكين الموارد البشرية
37	المطلب الثاني: العدالة الإجرائية
40	المطلب الثالث: التكوين
45	المطلب الرابع: القيادة التحويلية
48	المطلب الخامس: توازن حياة العمل
59	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للتهكم التنظيمي	
61	تمهيد

67-62	المبحث الأول: ماهية التهكم التنظيمي
62	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن التهكم التنظيمي
63	المطلب الثاني: مفهوم التهكم التنظيمي
66	المطلب الثالث: وجهات النظر حول طبيعة التهكم التنظيمي
72-67	المبحث الثاني: أنواع التهكم التنظيمي وأسبابه
67	المطلب الأول: أنواع التهكم التنظيمي
69	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التهكم التنظيمي
71	المطلب الثالث: أسباب التهكم التنظيمي
80-72	المبحث الثالث: علاقة التهكم التنظيمي بالمفاهيم الإدارية
72	المطلب الأول: التهكم التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية
74	المطلب الثاني: التهكم التنظيمي والثقة التنظيمية
79	المطلب الثالث: التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة
84-80	المبحث الرابع: تقييم التهكم التنظيمي وأبعاده
80	المطلب الأول: مقاييس التهكم التنظيمي
82	المطلب الثاني: الآثار السلبية والايجابية للتهكم التنظيمي
83	المطلب الثالث: أبعاد التهكم التنظيمي
85	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: علاقة تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة جيجل	
87	تمهيد
95-88	المبحث الأول: تقديم مديرية الخدمات الجامعية
88	المطلب الأول: نبذة عن الديوان الوطني للخدمات الجامعية
92	المطلب الثاني: التعريف بمديرية الخدمات الجامعية
94	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية
107-95	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
95	المطلب الأول: أدوات جمع المعطيات، الأساليب الإحصائية، وتصميم أداة الإستبيان
98	المطلب الثاني: اختبار صدق المقياس (الإستبيان)
103	المطلب الثالث: اختبار ثبات أداة المقياس
125-107	المبحث الثالث: تفرغ وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

فهرس المحتويات

107	المطلب الأول: تفرغ وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية
113	المطلب الثاني: تفرغ وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بمحور تمكين الموارد البشرية
116	المطلب الثالث: تفرغ وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بمحور التهكم التنظيمي
119	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
126	خلاصة الفصل
128	الخاتمة
132	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أبعاد تمكين الموارد البشرية وفق آراء بعض الكتاب	35
02	المقياس الخماسي المعتمد لقياس فقرات الاستبيان	97
03	فئات المقياس الخماسي المعتمد لقياس فقرات الاستبيان	97
04	اختبار صدق عبارات البعد الأول من المحور الأول والمتعلق بالعدالة الإجرائية	99
05	اختبار صدق عبارات البعد الثاني من المحور الأول والمتعلق بالتكوين	100
06	اختبار صدق عبارات البعد الأول من المحور الأول والمتعلق بالقيادة التحويلية	100
07	اختبار صدق عبارات البعد الأول من المحور الأول والمتعلق بتوازن حياة العمل	101
08	اختبار صدق المحور الثاني والمتعلق بالتهكم التنظيمي	102
09	معامل الثبات الداخلي لبعد العدالة الإجرائية	104
10	معامل الثبات الداخلي لبعد التكوين	105
11	معامل الثبات الداخلي لبعد القيادة التحويلية	105
12	معامل الثبات الداخلي لبعد توازن حياة حياة العمل	105
13	معامل الثبات الداخلي لمحور تمكين الموارد البشرية	106
14	معامل الثبات الداخلي لمحور التهكم التنظيمي	106
15	معامل الثبات الداخلي للاستبيان الكلي	107
16	مجتمع وعينة الدراسة	107
17	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	108
18	توزيع مفردات العينة حسب السن	109
19	توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية	110
20	توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي	111
21	توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة	112
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد العدالة الإجرائية	113
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول	114

	العبارات المتعلقة ببعد التكوين	
115	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد القيادة التحويلية	24
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد توازن حياة العمل	25
117	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد التهكم الإعتقادي	26
118	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد التهكم السلوكي	27
119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد التهكم العاطفي	28
120	العلاقة بين التمكين والتهكم التنظيمي	29
120	العلاقة بين التمكين والتهكم الإعتقادي	30
121	العلاقة بين التمكين والتهكم السلوكي	31
121	العلاقة بين التمكين والتهكم العاطفي	32
122	نتائج اختبار T المستقلة حسب الجنس	33
123	نتائج اختبار T المستقلة حسب السن	34
123	نتائج اختبار T حسب الحالة الإجتماعية	35
125	نتائج تأكيد الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية	36

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	خطوات التمكين كعملية إدارية	01
51	طبيعة العوامل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة حسب دراسة بورتون	02
108	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	03
109	توزيع مفردات العينة حسب السن	04
110	توزيع مفردات العينة حسب الحالة الإجتماعية	05
111	توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي	06
112	توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة	07

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	استبيان بعد التحكيم
02	قائمة الأساتذة المحكمين
03	نتائج معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)
04	توزيع العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية
05	نتائج الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية
06	نتائج اختبار الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى
07	نتائج اختبار الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية

مقدمة

تدرك إدارة المنظمات بشكل متزايد حجم التحديات التي تواجهها والتغيير السريع والمعقد نحو مستقبل من عدم اليقين، بحيث لا يمكن تجاهل أهمية الموارد البشرية والحرص على سلوكياتهم ومواقف عملهم بشكل إيجابي كونها المصدر الرئيسي الذي يتيح للمنظمة تحقيق أفضل النتائج من الموارد الأخرى المتاحة مثل الموارد المادية أو المالية أو التنظيمية، والذي يعزز في نهاية المطاف الأداء والعمل بحيوية لإنجاح أهداف المنظمة، تلك المواقف هي الميل النفسي الذي يُعبر عنه بطريقة مرغوب فيها والتي تحتاج إلى رد فعل من الممكن أن تولد معتقدات سلبية بشكل متهم تجاه التنظيم أو إدارته، والذي بدأ ظهوره في الآونة الأخيرة نتيجة اعتقاد العاملين أن منظماتهم تنفقر إلى الصدق وتنتهك العدالة مما أدى إلى تراجع الأداء على مستوى الفرد والمنظمة وانتشار السلوكيات السلبية في مكان العمل، لذا يتعين على إدارة المنظمات البحث عن عوامل مختلفة والتي يمكن أن تقلل من ظاهرة التهكم التنظيمي للعاملين.

يُعد تمكين الموارد البشرية من المفاهيم الإدارية الحديثة لتغيير المنظمات نحو مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى، فهو يجعل المنظمات في غاية المرونة والقدرة على التعلم والتكيف، كما يُعتبر التمكين من الأساليب التي تساعد الإدارة على إطلاق القوى الكامنة لدى العاملين من علم وخبرة ومجهود وتوفر مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة والتفاهم وحرية الرأي واحترام الأفراد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومجهدات، لذلك نجد أن الإدارة الناجحة هي التي تعرف ماذا عليها أن تعمل وذلك بتوسيع مهام ومسؤوليات الأفراد العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعلومات الكافية والسلطة اللازمة وهذا لا يأتي إلا بالتمكين والاستقلالية في صنع القرارات.

أولاً: إشكالية الدراسة

يُعد تمكين الموارد البشرية من أهم الدراسات الإدارية حيث يُؤثر على اتجاهات وتصرفات العاملين فهو يزيد من ثقتهم في إدارتهم ويمنحهم حافزاً للتعاون مع رؤسائهم.

التهكم التنظيمي يمثل موقف سلبي اتجاه المنظمة، فتبعاً للأهمية المتزايدة لتمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي تظهر معالم الإشكالية التي نعالجها في التساؤل الجوهري التالي:

كيف يساهم تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي للموظفين في مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل؟

ويطرح تحت هذا التساؤل المحوري التساؤلات الفرعية التالية:

• هل يساهم تمكين الموارد البشرية في الحد من التهكم الاعتقادي للموظفين في مديرية الخدمات

الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل؟

- هل يساهم تمكين الموارد البشرية في الحد من التهكم السلوكي للموظفين في مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل؟
- هل يساهم تمكين الموارد البشرية في الحد من التهكم العاطفي للموظفين في مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل؟

ثانيا: فرضيات البحث

لتوجيه البحث وإبعاده عن التشتت والعموميات، وذلك بالتركيز على تصورات محددة، يتضمنها التفسير المقترح للمشكلة التي واجهتنا وفي ضوء هذا البحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الصفرية التالية:

الفرضية الرئيسية الصفرية الأولى H_{0I} : لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05

ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الصفرية الفرعية الأولى H_{0I_1} : لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية في الحد من التهكم الإعتقادي لدى الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05.

الفرضية الصفرية الفرعية الثانية H_{0I_2} : لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية في الحد من التهكم السلوكي لدى الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05.

الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة H_{0I_3} : لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية في الحد من التهكم العاطفي لدى الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05.

الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية H_{0II} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل في إظهار التهكم التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05.

يتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الصفرية الفرعية الأولى H_{0II_1} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل في إظهار التهكم التنظيمي يعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الصفريّة الفرعية الثانية H_{0II_2} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى_ جيجل في إظهار التهكم التنظيمي يعزى لمتغير السن.

الفرضية الصفريّة الفرعية الثالثة H_{0II_3} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى_ جيجل في إظهار التهكم التنظيمي يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

ثالثا: أهداف الدراسة

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

- التعرف على طبيعة العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والتهكم التنظيمي للموظفين في الجامعة.
- التعرف على مستوى التمكين بأبعاده لدى الموظفين.
- التعرف على ما إذا كان هناك أثر للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية) على إظهار عينة الدراسة لسلوك التهكم التنظيمي.
- التعرف على مستوى إظهار التهكم التنظيمي بأبعاده لدى الموظفين.

رابعا: منهجية الدراسة

من أجل تقديم المعلومات بصورة واضحة ومفصلة والإجابة على إشكالية البحث والتحقق من مدى صحة الفرضيات، تم اختيار منهج الدراسة كالتالي:

الجانب النظري: تم الاعتماد فيه على المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات وانتقاء الأفكار، لتحديد أهم الجوانب المتعلقة بالموضوع بالاعتماد على مجموعة من المراجع متمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية الملتقيات والمجلات.

الجانب التطبيقي: لتدعيم ما تم التوصل إليه في الجانب النظري تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة، من خلال تعرفنا على واقع تمكين الموارد البشرية وواقع التهكم التنظيمي لدى الموظفين بالجامعة مجال الدراسة.

خامسا: أهمية الدراسة

تتناول الدراسة قطاعا هاما وحساسا وهو قطاع التعليم العالي وبالتالي فإن أهمية الدراسة تتمثل أساسا في:

- إبراز مساهمة تمكين الموارد البشرية في الحد من التهكم التنظيمي للموظفين بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى_ جيجل.

- إبراز أهمية موضوع تمكين الموارد البشرية والذي يعد من المواضيع الإدارية التي شهدت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة، نظرا لتأثيره النفسي الواضح والذي بدوه يؤثر على أداء الموظفين من خلال تحسين أدائهم بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه في الحد من الظواهر السلبية من بينها ظاهرة التهكم التنظيمي لديهم.

سادسا: أسباب الدراسة

يمكن إيجاز أسباب اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- قلة الدراسات الخاصة بموضوع التهكم التنظيمي.
- الرغبة في التعمق أكثر في دراسة مفهوم التمكين.
- تعد دراسة تمكين الموارد البشرية من الدراسات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، ويعد تطبيقها على المستويين العام والخاص محدودا جدا، وعليه فهي تحتاج إلى المزيد من البحوث والدراسات للتعرف على أبعادها وأثارها على جميع الأطراف ذات العلاقة، خاصة ما إذا تم ربطها بظاهرة التهكم التنظيمي.
- الرغبة في إثراء الرصيد المعرفي، وإفادة المهتمين بهذا الموضوع.
- معرفة مدى فعالية التمكين في الحد من التهكم التنظيمي.
- الشعور بقيمة وأهمية الموضوع بالنسبة لتخصص إدارة الموارد البشرية، لأنه يأتي في سياق الاهتمام بالموارد البشري وتعزيز مساهمته في العمل وإطلاق مواهبه مما يؤدي إلى إضافة قيمة داخل المنظمة، والتقليل من السلوكيات الغير محبذة في العمل.

سابعا: حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على تناول دور تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي للموظفين.
- **الحدود البشرية:** أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل على اختلاف تصنيفاتهم الوظيفية.
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من العام الدراسي 2019 - 2020.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل.

ثامنا: الدراسات السابقة

سوف نقوم بعرض بعض مساهمات الدراسات السابقة في مجال تمكين الموارد البشرية والتهكم التنظيمي من خلال ثلاثة دراسات، الدراسة الأولى: الدراسة التي تناولت التمكين، الدراسة الثانية: الدراسة التي تناولت التهكم التنظيمي، بينما الدراسة الثالثة: فتناولت الدراسة التي تربط تمكين الموارد البشرية بالتهكم التنظيمي.

الدراسة الأولى: الدراسة التي تناولت تمكين الموارد البشرية

دراسة برني لطيفة 2015 بعنوان:

" أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسات الجزائرية" مع دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسات الاستشفائية اعتمدت على الاستبيان كأداة منهجية، وتم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات المجمع في الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي (spss)، وشملت عينة الدراسة على 720 عامل من أصل 2096 ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط عالية بين كافة المتغيرات المستقلة (التمكين الإداري والتمكين النفسي) والمتغير التابع الأداء الاجتماعي.
- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لمستوى تمكين العاملين والأداء الاجتماعي في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة.

الدراسة الثانية: الدراسة التي تناولت التهكم التنظيمي

دراسة Juan Carlos Robledo Fernandez and al 2018 بعنوان:

Organizational Cynicism-An exploration analysis-case : Workers in the city of cartagena de Indias (Colombia)

اجريت هذه الدراسة على 334 عاملا كولومبيا في مؤسسات مختلفة في كولومبيا يمارسون التهكم التنظيمي في مستويات مختلفة، ولكنها مع ذلك تدعو إلى مراقبة هذه الظاهرة التي تحد بالسلب التطور الجيد للثقافة التنظيمية وبالتالي الأداء الجيد للمؤسسة، كما تثبت الدراسة وتؤكد العلاقات القائمة بين سلوك الأفراد الذين يمارسون الإدارة أو القيادة، وطريقة ممارستهم الإدارية، من الواضح أن الموقف التهكمي الذي ظهره العاملون مرتبط بانعدام النزاهة في ممارسة المناصب الإدارية العليا بالإضافة إلى انتشار السلوكيات الغير لائقة والتي تضر بتحقيق أهداف المؤسسات، وأن أكثر نوع من التهكم فيها هو التهكم السلوكي والعاطفي.

الدراسة الثالثة: الدراسة التي تناولت تمكين الموارد البشرية والتهكم التنظيمي

دراسة 2013 Emreisci and al بعنوان:

Aresearch on the relationship between personnel Empowerment and Organiztional cynicism

أجريت على عينة تتكون من 140 موظف بأربعة مستشفيات خاصة في اسطنبول، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والتهكم التنظيمي ودراسة أثر أبعاد التمكين على التهكم التنظيمي، حيث تم تقسيم أبعاد التمكين إلى ثلاثة أبعاد: معنى العمل، دعم الإدارة العليا للعاملين، الاستقلالية في العمل، من خلال حساب معامل الارتباط R بين التمكين والتهكم التنظيمي كانت النتيجة المتوصل إليها هي أن التمكين له علاقة عكسية مع التهكم التنظيمي ($R = - 0,40$) وكذلك بالنسبة لأبعاد التمكين والمتمثلة في معنى العمل، دعم الإدارة العليا للعاملين، الاستقلالية في العمل والتي لها أيضا علاقة عكسية مع التهكم حيث بلغ معامل الارتباط R لبعد معنى العمل، دعم الإدارة العليا للعاملين، الاستقلالية في العمل على الترتيب كالتالي:

$R1 = - 0,42$ ، $R2 = - 0,376$ ، $R3 = - 0,28$ ، ومن هنا تتميز دراستنا عن هذه الدراسة أننا سنقوم بتسليط الضوء أكثر على ظاهرة التهكم التنظيمي من خلال الكشف عن دور التمكين في الحد منه، بالإضافة إلى التفصيل في دور التمكين في الحد من أنواع التهكم الإعتقادي، السلوكي والعاطفي. محاولة الكشف ما إذا كانت هناك فروق تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الحالة الإجتماعية) في إظهار هذه الظاهرة (التهكم التنظيمي).

تاسعا: مصطلحات الدراسة

المتغير المستقل: تمكين الموارد البشرية هو منح العاملين بالمؤسسة حرية واسعة في العمل من استقلال المهام وزيادة مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات ومن خلال تعزيز الجوانب الفنية والإدارية التي تمكنهم من امتلاك المعلومات اللازمة والكافية مما يعزز قدرتهم على الإبداع الإداري، وفيما يلي سيتم توضيح الأبعاد الأربعة لتمكين الموارد البشرية:

- **العدالة الإجرائية:** هي عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات التنظيمية.
- **التكوين:** هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما.

– القيادة التحويلية: هي قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء الثقة والاحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة.

– توازن حياة العمل: هو الموازنة بين متطلبات العمل والالتزامات العائلية من قبل الموظف بما يضمن تحقيق الاستقرار النفسي والوظيفي للموظف ويعمل على تحقيق مصلحة صاحب العمل.

المتغير التابع: التهكم التنظيمي هو المواقف السلبية وانعدام الثقة في الإدارة والمنظمة، وأن التهكم التنظيمي يمثل طريقة يستخدمها أعضاء المنظمة في الدفاع عن أنفسهم ضد الأحداث والظروف السائدة في المنظمة.

عاشرا: هيكل الدراسة

لتوضيح ملامح هذه الدراسة قمنا بتقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول رئيسية خصص الفصل الأول للإطار النظري لتمكين الموارد البشرية والذي تناول أربعة مباحث، المبحث الأول تم التطرق فيه إلى مفهوم تمكين الموارد البشرية، أما الثاني تم التطرق فيه إلى آلية تطبيق تمكين الموارد البشرية، والمبحث الثالث تم التطرق فيه إلى تقييم تمكين الموارد البشرية، والمبحث الرابع تم التطرق فيه إلى تحليل أبعاد تمكين الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني والذي تضمن الإطار النظري للتهكم التنظيمي، تم التطرق فيه إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول تم التطرق فيه إلى ماهية التهكم التنظيمي، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى أنواع التهكم التنظيمي وأسبابه، المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى علاقة التهكم التنظيمي بالمفاهيم الإدارية وأخيرا المبحث الرابع تم التطرق فيه إلى تقييم التهكم التنظيمي وأبعاده.

أما في الفصل الأخير والذي يضم علاقة تمكين الموارد البشرية بالتهكم التنظيمي بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، يحتوي على ثلاث مباحث، المبحث الأول يتعلق بتقديم مديرية الخدمات الجامعية، أما فيما يخص المبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، في حين يتعلق المبحث الثالث بتفريغ وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين الموارد البشرية

المبحث الأول: مفهوم تمكين الموارد البشرية

المبحث الثاني: آلية تطبيق تمكين الموارد البشرية

المبحث الثالث: تقييم تمكين الموارد البشرية

المبحث الرابع: تحليل أبعاد تمكين الموارد البشرية

تمهيد

يعتبر المورد البشري من أهم عناصر الإنتاج لذلك وجب الاهتمام به من قبل منظمات الأعمال لأنه مصدر للأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات والمعوقات التي تواجهها المنظمة إلى فرص وقدرات تنافسية وذلك باستثمار فاعليته وطاقاته الذهنية ومعارفه التي تمثل الثروة الحقيقية للمنظمة، ومع التطور التكنولوجي الحاصل كان لابد من التخلي على النظام الإداري الهرمي الذي يعتمد فيه المرؤوسين كليا على مديريهم ومشرفيهم ويفقدون الثقة في قدرات العاملين معهم، والتحول إلى نظام منفتح بحيث يقوم المديرين بتفويض السلطة وإعطاء العاملين قدرا من المسؤولية لإدارة الأعمال والمشاركة في اتخاذ القرارات وتقرير كيفية التنفيذ، حيث يثق المديرون والمشرفون في أعضاء فرق العمل ويعاملونهم كأفراد ناضجين وقادرين على تحمل مسؤوليتهم، فتمكين الموارد البشرية من الموضوعات المهمة والمفاهيم الإدارية الحديثة لأنه يتيح للعاملين الفرصة لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم بالشكل الأمثل، إضافة إلى إحساسهم بتقدير الإدارة وثقتها ودعمها لهم والوصول إلى منظمة ممكنة.

من خلال هذا الفصل سنحاول التعرف أكثر على هذا المفهوم وذلك من خلال تقسيمه إلى أربعة مباحث

المبحث الأول: مفهوم تمكين الموارد البشرية

المبحث الثاني: آلية تطبيق تمكين الموارد البشرية

المبحث الثالث: تقييم تمكين الموارد البشرية

المبحث الرابع: تحليل أبعاد تمكين الموارد البشرية

المبحث الأول: مفهوم تمكين الموارد البشرية

إن تبني المنظمة للتمكين هو معرفتها التامة بأن موردها البشري ذو أهمية كبيرة في ازدهارها وتطورها ومن خلال هذا المبحث سنقوم بعرض نبذة تاريخية عن تمكين الموارد البشرية ويتم التطرق إلى تعريف وخصائص التمكين وكذا مبادئ وأهميته.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن تمكين الموارد البشرية

تنشط منظمات الأعمال في بيئة متغيرة وهذا ما دفعها إلى تمكين مواردها البشرية من أجل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية واقتناص الفرص.

أولاً : التمكين في الفكر الإداري

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض منظمات الأعمال في البيئة الغربية بعد التسعينيات من القرن العشرين، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ وإنما ظهر نتيجة أبحاث تراكمية في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة والتي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الفرد داخل المنظمة أو خارجها.¹

من الخطوات المهمة جدا في اتجاه التمكين نجد الشخصية البالغة لكريس أرقريس (Chris Argyris) فالدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح التمكين Empowerment بشكل حرفي ومحدد، وما قام به كريس أرقريس (Chris Argyris) من جهود في نقض عرى النظريات التقليدية، في حد ذاته تعبير واضح منذ عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين وخاصة عندما وجه نقضا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة والشخصية" Personality and Organizational مؤكدا أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان، إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل، ويرى أرقريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته، لأن كل شيء محدد مسبقا ومقيد لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد، كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلبى لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة على مختلف المستويات الإدارية وجميع السلطات بشكل مركزي، أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها هنري فايول، فيؤكد بأنها تؤدي إلى القصور الذاتي لدى العاملين، بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتحديد وتوجيه كل فرد بكل صغيرة وكبيرة من قبل المراقب أو المشرف، لذلك لا يرى أرقريس أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن

¹ يحيى سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص: 13.

يتحمل مسؤولياته، وإنما تحاول أن تتعامل معه وكأنه طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة، والحل من وجهة نظر كرس ارقريس هو في التعامل مع الأفراد على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.¹

ثانيا: التمكين في الفكر الإسلامي

وردت كلمة " التمكين " في القرآن الكريم باشتقاقاتها ثمانية عشرة مرة، ولم يحدد لها القرآن اصطلاحا خاصا بل استعملها في المعاني التي ذكرتها معاجم اللغة، وباستقراء الآيات التي وردت فيها اشتقاقات الكلمة يتبين لنا أن القرآن استعمل الكلمة على سبعة معان هي كالآتي:²

1/ التمكين بمعنى الملك والسلطان: قال تعالى في شأن ذي القرنين: ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ﴾

قال ابن كثير رحمه الله: أي أعطيناه ملكا عظيما ممكنا فيه من جميع ما يعطي الملوك من التمكين والجنود.

2/ التمكين بمعنى المنزلة عند الملك: قال تعالى في شأن يوسف عليه السلام:

﴿ وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤَنِّبُنِي بِهِ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي ^ط فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴾

أيضا قوله تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ^ط﴾

ويفسر هذا التمكين أنه نصيب من الملك ومنزلة ذات قدر عند الملك.

3/ التمكين بمعنى التهئية: قال تعالى: ﴿ وَقَالُوا إِن نَّتَّبِعِ الْهُدَى مَعَكَ نُنْتَخِطُ مِنَ الْأَرْضِ أَوْلَمَ

نُكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا ءَامِنًا تُجْبَىٰ إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ ﴾ أي ألم نجعل حرما ذا أمن، وقال تعالى في شأن

يوسف عليه السلام: ﴿وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَىٰ أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ

نَتَّخِذَهُ وَوَلَدًا ^ج وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ ^ج مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ ^ج وَاللَّهُ غَالِبٌ

¹ يحيى سليم ملحم ، مرجع سبق ذكره، ص:24،25.

²خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص:131-133.

عَلَى أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٦١﴾ أي جعلنا هذا مقدمة وتهيئة لتمكينه في الأرض من هذا الطريق.

4/ التمكين في نعم الدنيا ومعاشها: قال تعالى: ﴿أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِّنْ قَرْنٍ مَّكَّنْهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ ﴿٦٢﴾

5/ التمكين للدين: وهو يعني القدرة على مزاوله شعائره في أمن وإظهارها دون منازع أو مشوش، قال تعالى في سورة النور: ﴿وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِّنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ﴾

6/ التمكين بمعنى الظفر: قال تعالى: ﴿وَإِنْ يُرِيدُوا خِيَانَتَكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴿٦٣﴾﴾ فأمكن بمعنى أظفر وأقدر.

7/ التمكين بمعنى الثبوت والاستقرار: قال تعالى: ﴿أَلَمْ نُخَلِّقْكُمْ مِنْ مَّاءٍ مَّهِينٍ ﴿٦٤﴾ فَجَعَلْنَاهُ فِي قَرَارٍ مَّكِينٍ ﴿٦٥﴾ أي ثابت ومستقر.

مما سبق نجد أن التمكين في المفهوم الإسلامي أكثر شمولاً، ويعد من دعائم انتشار الإسلام وتطوره، كما يعد الآن من إحدى الأركان الرئيسية في التطوير المنظمي ودعم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.

ثالثاً: التمكين في الفكر الغربي

لفهم التطور التاريخي للتمكين لابد من العودة إلى جذور وأصول ظهور الحاجة إلى التمكين ومواكبة التطورات التي طرأت على المعرفة الإدارية اشار Bodner،2003 في دراسته الموسمية تقييم أبعاد التمكين في المنظمات إلى أن العديد من الباحثين أكدوا أن دراسة (Elton mayo) في مصانع (Hawthone) كانت الأساس

في الاهتمام بعملية مشاركة العاملين (Employees participation)، ويذهب البعض إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية (Human Relation School) هي التي كانت تشكل حجر الأساس للتمكين.¹

يرى (Halvarsen,2005) أن بداية التمكين نشأت في أوائل عقد الخمسينيات من القرن الماضي عندما زار الدكتور W.Edwards Deming والدكتور Joseph M.Jouran اليابان لتدريب المدراء ونصحهم إذ أكدوا على الجودة والاستفادة من أفكار جميع الأفراد وليس فقط أولئك الموجودين في قمة المنظمة، وأكدوا أيضا على فاعلية فريق العمل والتحسين المستمر من خلال حلقات الجودة اللذان يعتبران أمرين مهمين، فضلا عن اعتماد مبدأ تبني الجودة بدلا من تفتيش المنتجات، وفي عقد الستينيات من نفس القرن برز إلى الوجود تطور آخر من خلال انفصال الأعمال الأمريكية اليابانية، وذلك عندما شجعت المنظمات اليابانية على الاستفادة من رأس المال البشري والتركيز بصورة أكبر على التعلم في المدارس والوظائف وأصبح العاملين اليابانيين جزءا من المنظمة والتأكد على الاستثمار في مجال تدريب هؤلاء العاملين، وفي عقد السبعينيات فقدت الولايات المتحدة الأمريكية جزءا من حصتها السوقية في العديد من الصناعات وخطوط المنتجات على الرغم من معدلات الإنتاج المتفوقة وفي هذه الأوقات حولت اليابان نقاط ضعفها إلى قوة من خلال متابعة الجودة، وتمكين العاملين والتنوع والإنتاج حسب الطلب، والملائمة وسرعة التغيير وبذلك عززت من معايير المنافسة، وخلال العقد الثامن من القرن الماضي شهدت المنظمات الأمريكية اهتماما واسعا بموضوعات الجودة إذ رجع كل من Deming and Jouran إلى الولايات المتحدة لتدريب بعض الأفراد في بعض المنظمات الأمريكية (تدريب الإدارة والعاملين معا) ومع بداية عقد التسعينيات من القرن السابق صورت حالة التزاوج بين كل من الاقتصاد القديم والجديد، إذ حضيت المنظمات الأمريكية بالفوائد الناجمة عن الإنتاج الواسع والإنتاج الرشيق في اليابان، وبهذا قصدت تلك المنظمات الحجم، والإنتاجية فضلا عن الجودة، والتنوع، والاصوائية الملائمة، والجدول الزمنية، والملاحظ خلال هذه الفترة أن المنظمات الإبداعية الجديدة استبدلت الحرفيين وعمال الإنتاج الواسع بفرق العمل القائمة على أساس التمكين، وبهذا فإن المنظمة الجديدة أصبحت أكثر مرونة.

يذهب (Rees and Porter ;2008) إلى أن نشأة التمكين كانت في الولايات المتحدة الأمريكية (USA) عندما قامت الحكومات الديمقراطية في عقد الستينيات من القرن الماضي بمحاولة بناء المجتمع العظيم الذي كان استجابة حتمية من جانب تلك الحكومات تجاه بعض المجاميع وذلك من خلال تهميتهم ولاسيما المجاميع التي تمثل أقليات عرقية وتشهد تحديات فكرية ومادية، وبعد ذلك استعمل مصطلح التمكين على نحو متزايد في عالم الأعمال إذ نقلت السلطة في اغلب الأحيان إلى المستويات الدنيا لمساعدة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة

¹ أحسان دهب جلاب ، كمال كاظم الحسني، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص:16.

بهذا يكون التمكين قد تزامن مع العديد من الاتجاهات الأخرى كالتوزيع، والتقليص، وانعدام الإيمان في التخطيط المركزي، وجميع هذه الاتجاهات كانت مرتبطة مع سرعة التغيرات المتمثلة بالعلومة والاستعمال المتزايد للتكنولوجيا الحديثة التي أدت إلى انتشار ممارسات التمكين في القطاع الخاص بشكل مضطرد وملفت للانتباه.¹

المطلب الثاني: تعريف وخصائص تمكين الموارد البشري

في هذا المطلب سنقوم بذكر مجموعة من التعريفات لتمكين الموارد البشرية وخصائصه.

أولاً: تعريف تمكين الموارد البشرية

اختلفت تعريفات تمكين الموارد البشرية بين الباحثين والكتاب وندكر منها ما يلي:

يرى كل من الباحثين كونجر وكاننجو Conger and Kaningo ; 1988 أن "التمكين هو إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية " وهو "شعور والتزام وظيفي لصيق، ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، وحمل المسؤولية وأن أدائه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به ".²

وقد قام كل من الباحثين توماس وفلتهاوس Thomas and Velthouse ; 1990 بتوسيع المقاربة المقدمة من الباحثين السابقين فعرّفاه على أنه "عملية متعلقة بالدافعية لدى الأفراد ويتضمن أربعة مدركات تعكس رد فعل الفرد اتجاه عمله وهي الأهمية، الكفاءة، الذاتية، القدرة على الاختيار والتأثير".³

كما يرى باون ولاولر Bowen and Lawler ; 1992 أن " التمكين يتمثل في إطلاق حرية الفرد وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده من اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها".⁴

كما أشار الباحثان Spreitzer and Quinn ; 1997 أن " الأفراد الذين يشعرون بالتمكين يحسون برضا اتجاه أعمالهم واتجاه أنفسهم" التمكين إذن يتوافق مع مجموعة من الإدراكات التي تشجع الفرد على الاستثمار في عمله كونه يعتبر أن علاقة الفرد بعمله هي أهم علاقة التي من خلالها تحفز الفرد على شعوره بالتمكين في

¹أحسان دهش جلاب ، كمال كاظم طاهر الحسني، مرجع سبق ذكره،ص:17-19.

²رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2008،ص:48.

³ Jay A. Conger and Rabindra N. Kanongo the empowerment process integrating theory and practice ,Academy of management Review ,vol 13 ,n° 3 , 1988,p :472

⁴يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص:06.

المنظمة كما أكدنا أن التمكين ليس صفة شخصية يمكن تعميمها في مختلف المواقف بل هو مجموعة من المدركات التي تتكون من خلال البيئة التنظيمية على أنهم أكثر أو أقل تمكيناً.¹

كذلك يرى بعض الباحثين أن:²

التمكين هو: " عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات "

التمكين هو: " نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة"

التمكين هو: " منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة "

يمكن القول من خلال هذه التعريفات أن التمكين هو حالة نفسية للمرؤوسين ناتجة عن تمكين الرئيس لهم أو هو علاقة الرئيس مع المرؤوسين من خلال منحهم السلطة الكافية لاتخاذ القرارات.

ثانياً: خصائص تمكين الموارد البشرية

التمكين حالة ذهنية تحتاج إلى وقت لتطبيقها، ويأخذ عدة أشكال ويتحقق في عدة وسائل من أهمها تفويض السلطة وتحفيز العاملين وتصميم الوظائف بطريقة تجعلهم قادرين على الإبداع والابتكار، كذلك التمكين يركز على العلاقات الأفقية بدلاً من الرأسية، ويقوم على أساس فرق العمل المدارة ذاتياً، ويركز على فكرة الالتزام الداخلي لدى العاملين مما يساهم في توليد الطاقة البشرية وإعمال العقل البشري والإبداع، كما أن التمكين يرتبط بتوافق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم، ويركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات، بالإضافة لذلك يستهدف استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً، وأيضاً يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل، وأخيراً يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.³

¹ أجنات بوخمخ، مساهمة التمكين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجامعة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، 2019/2018، ص: 18.

² عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2003، ص: 10، 11.

³ عمر جهاد عبد الرحيم محمية، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص: 18.

من الخصائص المفيدة لتمكين العاملين يذكر كوين (Quinn):¹

1/التقرير الذاتي Self_Determination: فالعاملون أحرار في خياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

2/الأهمية الذاتية Self_Meaning: فهم يحسون بمكانتهم ودورهم ويستشعرون أهمية الواجب الذي يؤديه وبالاهتمام الذي يحظون به.

3/ثقتهم بأنفسهم Sense competence: فهم يعون ويدركون ما لديهم من استعدادات وطاقت ويتقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

4/قدرتهم على التأثير Sense of impact: وهم يؤمنون بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم وأن الآخرين يحسون بهم ويسمعون منهم ويستأنسوا بمقترحاتهم وأن الكثير مما يطرحوه يتم الأخذ به والاستفادة منه.

المطلب الثالث: مبادئ وأهمية تمكين الموارد البشرية

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى مبادئ تمكين الموارد البشرية وأهميته.

أولاً: مبادئ تمكين الموارد البشرية

يعتقد ثوماس ستر 2003 ; Stirr أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من

الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي:²

1/E_Education تعليم العاملين: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

2/M_Motivation الدافعية: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3/P_Purpose وضوح الهدف: إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة أن صلب عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015، ص:32.

² محمد الحراشة، صلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، المجلد 33، العدد2، 2006، ص:245،246.

4/ O_Ownership الملكية: وهذا المفهوم يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المنظمات/الشركات أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين بحيث يكون لدى المنظمة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول ومزايا فيها، مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الايجابي تجاه منظماتهم وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن انجازه، ويقترح Stirr معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها (3 AS) وتمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة التالية:

السلطة +المساءلة = الانجاز + Authority

Accountability = Achievement

ولتحقيق الانجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة اذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموحا لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

5/ W_Willingness to change الرغبة في التغيير: إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطريق الحديثة في أداء مهامها، وأن البحث عن طريق عمل جديدة وناجحة أصبح هو الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6/ E_Ego Elimination نكران الذات: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة وينظرون إلى التمكين على انه تحد لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين.

7/ R_Respect الاحترام: إن دم الحياة للتمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة والاحترام أيضا يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

ثانيا: أهمية تمكين الموارد البشرية

أصبح من الضروري في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتمكينها لأسباب متعددة، منها:¹

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص:89-91.

1/ أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تفجر الطاقات البشرية غير المستخدمة:

إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تعمل على خلق الظروف التي تمكن من رفع مساهمات الأفراد لتصل إلى 100% من طاقاتهم الإبداعية الكامنة التي أودعها الله في الإنسان، إن الاستخدام الجيد للموارد البشرية يخلق أعظم فرصة لتحسين إنتاجية الأفراد، فإدارة الموارد البشرية وليست الموارد المادية هي ما يجب أن يكون له الأولوية في اهتمام الإدارة.

2/ الاهتمام بجودة حياة العمل للإنسان:

إن الاهتمام بجودة حياة العمل، يجب أن يكون الشغل الشاغل لأي إدارة تعترف بكرامة الإنسان وقيمه وهناك عدة معايير لقياس درجة جودة حياة العمل:

- أجر عادل وملائم يتفق مع مستويات الأسعار.
- ظروف عمل صحية وتوفر الأمن.
- فرص مباشرة لاستخدام الطاقات الإنسانية الكامنة.
- فرص مستقبلية لتحقيق النمو والأمان.
- تكامل اجتماعي يظهر في مساندة المجموعة التي يعمل معها، في الدعم العاطفي الاجتماعي، الذي يلقاه في الإحساس بكرامته وقيمه كإنسان.
- توفير الحقوق الإنسانية التي منحها الله مثل العدالة والحرية.
- العمل المتوازن الملائم من حيث كمية العمل وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ودعم بالدور في الحياة المنزلية لكثرة العمل أو التنقلات.
- القيمة الاجتماعية للإنسان بشكل عام.

3/ الاختلافات الفردية تحتم الإدارة الفعالة للمورد البشري:

إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية ضرورية، لوجود اختلافات فردية بين البشر، ووجود اختلاف في دوافع الإنسان من فترة إلى فترة أخرى في حياته.

فمن المعروف أنه يوجد اختلافات فردية بين البشر تجعل من الضروري على الإدارة أن تكون حساسة لهذه الاختلافات، فما يكون ملائماً لفرد قد لا يكون ملائماً لفرد آخر، والمجتمع العربي اليوم يمر بتغيرات جوهرية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية و "الاجتماعية النفسية" والتعليمية والسياسية والقانونية تفرض ضرورة مراعاتها عند ممارسة النشاط التنظيمي.

كذلك يكتسب التمكين أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز كما انه يمنح للعاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم إذ أن منطلق العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل لمنطلق الفريق وإن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة.¹

وإذا ما نظرنا إلى التمكين من خلال العاملين الذين يوصفون اليوم أنهم عنصر استثمار مهم في المنظمة فإن التمكين يسهم في زيادة إنتاجيتها لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة، كما أشار (Steven, 1993) إلى أن أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.²

كما ترجع أهمية التمكين إلى دوره المؤثر في إعداد موارد بشرية قادرة على مواجهة المشكلات والأزمات وإدارتها حتى في غياب المسؤولين عن طريق توفير الثقافة التنظيمية الملائمة التي تمنح العاملين القوة والقدرة على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات بهدف التأكد من سير الأعمال في اتجاه الأهداف بصورة مرضية.³ كما تتمثل أهمية تمكين الموارد البشرية في الآتي:⁴

- ارتباطه بعدة قضايا تتعلق بنجاح المنظمة وتقوفا وقدرتها على تحقيق أهدافها وسياساتها العامة.
- ارتباطه بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي ضوء التغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، أصبح من الأهمية إعادة هيكلة المنظمات وإطلاق الطاقات البشرية الكامنة.
- كونه من الضمانات الحيوية لاستمرار المنظمة.
- كونه الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية.
- ارتباطه بالموارد البشري الذي يعد ركيزة أساسية ومورد استراتيجي للمنظمة.

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 29.

² نفس المرجع، ص: 29، 30.

³ أيوب بن حجاب بن نحيث، تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية دراسة ميدانية على الضباط العاملين في المديرية العامة للسجون والمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص: 22.

⁴ طاهر حميد عباس بهية، دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي دراسة ميدانية في مصنع إطارات ديوانية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 27، العدد 1، 2019، ص: 365.

المبحث الثاني: آلية تطبيق تمكين الموارد البشرية

تسعى المنظمات إلى تحقيق الريادة في مجال نشاطها من خلال تبنيها تمكين مواردها البشرية حيث أن نجاحه أو فشله يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية، وقد وضع الباحثون مجموعة من النماذج والخطوات لتحقيق التمكين وكذا المقاربات وهذا ما سيتم توضيحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: نماذج تمكين الموارد البشرية

لقد تعددت نماذج تمكين الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

1/نموذج كونجر وكانونجو (Conger and Kanungo):¹

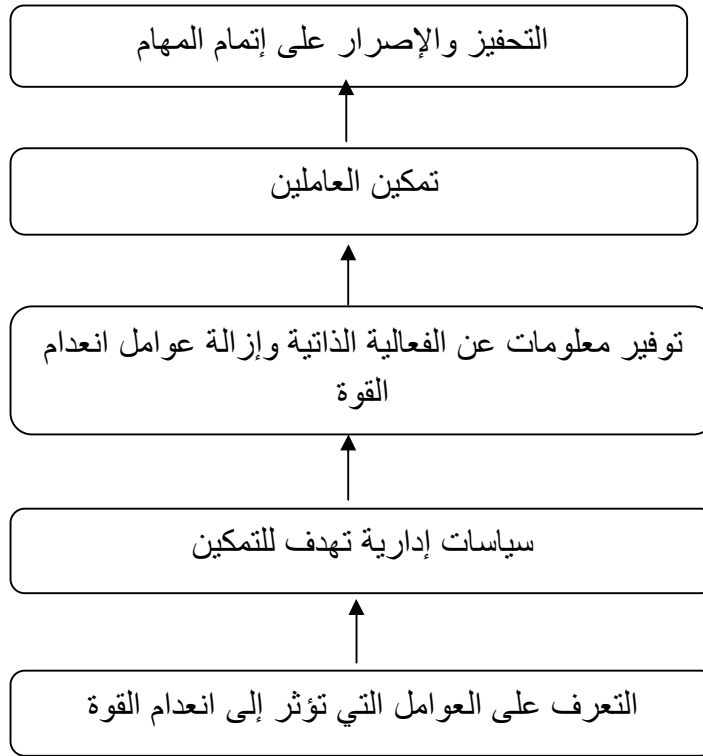
عرف كونجر وكانونجو التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين على أنه "عملية تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالته والتغلب عليه، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية"، واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين:

أولاً: يمكن النظر للتمكين أيضاً كمركب تحفيزي، فالتمكين يذل ضمناً على تفويض القوة.

ثانياً: يمكن النظر للتمكين أيضاً كمركب تحفيزي، فالتمكين يذل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة، حدد Conger and Kanungo خمس مراحل لعملية التمكين، ويتضح من الشكل التالي:

¹ محمد يوسف عزات شقوره، متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص: 26.

شكل رقم (1) خطوات التمكين كعملية إدارية



(المصدر/ Conger & Kanungo)

2/ نموذج توماس وفيلتهاوس (1990) Thomas and Velthouse¹:

قام توماس وفيلتهاوس Thomas and Velthous بإكمال العمل الذي أنجزه Conger and Kanungo فأسسا نموذج التمكين الإدراكي Cognitive وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز" وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات.

ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي، ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة وحدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساسا لتمكين العاملين.

1/ التأثير الحسي أو الإدراكي Sense of Impact: ويقصد بالتأثير الحسي الدرجة التي تنظر للسلوك "على أنها ما يمكن أن تعمل اختلافا فيما يتعلق بانجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد" ويقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

¹ محمد يوسف عزات شقوره، مرجع سبق ذكره، ص: 27، 28.

2/ الكفاءة Competence: "ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة" فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاية يشعرون بأنهم يحبذون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤدوا تلك المهام التي يقومون بها ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤدوا تلك المهام بإتقان إن هم بدلوا جهدا فالكفاية شعور الفرد بالانجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام.

3/ إعطاء معنى العمل Meaningfulness: " تهتم بقيم أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد" ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثلا أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة، فإعطاء معنى للعمل تعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لإغراض نبيلة فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساسا أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

4/ الاختيار Choice: "تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد"، أي أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا لدى الفرد بحرية الاختيار، والإحساس بالقدرة على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها. وعطفا على ما سبق يمكن القول أن نموذج توماس وفيلتهاوس كان أعم وأشمل من نموذج كونجر وكانجو لأنه قام بالاهتمام بغرس قيمة العمل لدى العاملين والأفراد في داخلهم وتكون الأعمال نابعة عنهم.

3/ نموذج التمكين التدريجي 1995 Spector:

يقوم هذا النموذج على أساس أن التمكين عملية تدريجية تستغرق وقتا زمنيا محددا وفق خطوات متدرجة، فلا يمكن الانتقال الفجائي من المنظمة غير الممكنة إلى المنظمة الممكنة حيث قدم Spector نموذجه من خلال قاعدة التولي والتخلي في تطبيق التمكين وذلك وفقا لما يلي: قاعدة التولي وتعني أن تتولى الإدارة مسؤولياتهم الإستراتيجية، ويتولى العاملون تحديد الأهداف المنوطة بهم، ومن خلال هذه القاعدة تتضح أهمية قيام الإدارة بالتمكين المهاري للعاملين مثل إكسابهم مهارات التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة، وكذلك قيامها بالتمكين الإداري من خلال دعم إستراتيجية التمكين واتخاذ الإجراءات التي تضمن لفرق العمل حرية الحركة وفعالية الأداء.¹

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 39، 40.

4/ نموذج الخطوات الثلاث 1995 Ranolphi:

يشير هذا النموذج إلى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على ثلاثة خطوات هي:¹

- بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال إتاحة الفرصة للمشاركة الفعالية وتبادل المعلومات عن طريق القنوات المفتوحة.

- توفير فرص التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف.

- مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعاتها وحاجتها الفعلية.

غير أن الصعوبة تكمن في التنفيذ والتطبيق الفعلي للتمكين لأنها تتضمن العديد من الإجراءات للبدء في إتاحة فرص المشاركة في المعلومات، وتدعيم فريق العمل وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقبل المزيد من الحرية التي تفرضها طبيعة التمكين، فضلا عن المراحل الطويلة التي يستنفدها التمكين لتقويض القيادة المشتركة في اتخاذ القرارات، لذلك يعد التمكين عملية مستمرة متواصلة تحتاج إلى التدريب المستمر في تنفيذها ويميز هذا النموذج بتركيزه على اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي كأحد العوامل الأساسية لنجاح التمكين، فمنظمة التعلم هي تلك التي ساندت مصطلح التمكين وأكسبته أهمية حقيقية فالتوجيه والتدريب لا يكفيان دون تعليم لوسائل وطرق العمل الجديدة وأساليب عملها، وهذا يتطلب تمتع العاملين بخلفية علمية تدعم توجهاتهم وتساعدهم على استيعاب التدريب وتقبل التوجيه والاستفادة من الأخطاء لتصحيح الانحرافات.

5/ نموذج Tom peter:

قدم Tom peter نموذج لعملية التمكين، تقوم على عنصرين رئيسيين هما: اشتراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين) واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل، ينصح Tom بتوفير العوامل المساعدة الآتية: حسن الاستماع إلى الأفراد، تقدير جهود الأفراد، الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد، الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب، توفير نظم الأجور المحفزة، ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين ومدركة لأهمية وضرورة أن يساهم الأفراد بأرائهم وأفكارهم في أعمال المنظمة مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل وتهيئة المديرين للاستماع إلى الأفراد العاملين، حتى ولو اختلفت آراؤهم مع آراء المديرين وللنجاح في تحقيق

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص:40.

التمكين واستمراريته ينصح Tom بالتخلص من المعوقات الآتية: الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة، والقواعد البيروقراطية والشروط المهنية، عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.¹

6/ نموذج Spritzer:

يعتمد هذا النموذج على أساس أن تحقيق التمكين يتطلب خطوتين أساسيتين هما: التمكين النفسي ومن ثم التمكين الإداري، فالهدف من التمكين السيكولوجي هو جلب قنوات لدى الإدارة والعاملين بأهمية التمكين وعندما تترسخ هذه القنوات بدرجة كافية يتم تطبيق التمكين الإداري بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين، ومن هذا المنطلق يحدد النموذج نوعين من العوامل التي تسهم بدرجات متباينة في تمكين العاملين هما: عوامل شخصية وهي العوامل الخاصة بالفرد ذاته، بمعنى تحديد مركز التحكم في تفكير الفرد اعتمادا على مجموعة عوامل متداخلة وعوامل وظيفية وتتمثل في مرونة التنظيم من تزويد العاملين بالمعلومات ونظم الحوافز المطبقة وتتضافر هذه العوامل فيما بينها بشكل إيجابي لتنتهي إلى تمكين العاملين ومن ثم يؤدي التمكين إلى الكفاءة والإبداع بشرط توفير الرغبة لدى العاملين في تحقيق التفوق، وهذا يتطلب تمتع المنظمة بقدر من الاستقرار كعنصر أساسي يدعم التمكين بجانب رغبة العاملين وإصرارهم على تحقيق أهداف المنظمة، وقد اهتم هذا النموذج بإبراز أهمية التمكين كوسيلة فاعلة لجذب انتباه العاملين إليه، ومن ثم إقناعهم به بهدف ترسيخ قنوات لديهم بأهمية التمكين وأنه وسيلة مهمة نحو تطوير المنظمات وترقيتها وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء ولكنه أقل جدلية للامتياز في سبيل التطور، فإعداد العاملين نفسيا وحده ليس كافيا لتحقيق التمكين دون رفع قدراتهم وتنمية مهاراتهم الفردية، وتزويدهم بالخلفية العلمية والعملية اللازمة لتطوير وتحسين مستويات الأداء ومن ثم زيادة قدرتهم على مواجهة المشكلات والتغلب عليها.²

7/ نموذج Bayerlien & Harris:

قدم كل من الباحثين Bayerlien & Harris هذا النموذج والذي يقوم على ثلاث مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات في السلطة والمساءلة والقدرة ويقصد بها في النموذج ما يلي: القدرة وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وانجاز المهمات، المساءلة وهي

¹ مطر بن عبد المحسن لجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص: 55.

² محمد بن مسفر الشمrani، عامر خضير حميد الكبيسي، المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين دراسة مسحية على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني وكالة وزارة الداخلية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2014، ص: 102.

تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولة لانجاز المهمات الواجبة، السلطة وهي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وانجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة.¹

المطلب الثاني: خطوات تمكين الموارد البشرية

أوضح العديد من الكتاب والباحثين أن تمكين الموارد البشرية عملية يجب أن تنفذ على مراحل بإتباع مجموعة من الخطوات من بينها نقترح ما يلي:²

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتمكين

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين الموارد البشرية وتحديد السبب أو الأسباب من وراء ذلك هل السبب؟:

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

أيا كان السبب أو الأسباب فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين فقد أشار (1990) kizilos أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

¹ محمد بن مسفر الشمراني، مرجع سبق ذكره، ص:105.

² سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة كلية العلوم الإدارية _الرياض المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك سعود، الخبر 17_18 ابريل، 2005، ص:33-36.

أحد التغيرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني برنامج التمكين ستكون بالطبع دور المديرين، فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرّب للعاملين فوجود المدير كمدرّب جزء أساسي من عملية التمكين والهدف من وجود المدير كمدرّب تحسين أداء العمل من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو، فالمدرّب يهيئ البيئة الصحية حيث يشعر الأفراد بقدرتهم على اتخاذ قرارات لأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالآخرين. فالمدرّب لا يخبر الموظفين بما يجب أن يقوموا به، ولكن بدلاً من ذلك يقوم على مساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من السابق، أحد أدوار المدير الرئيسية التأكد أن الأفراد الممكّنين يحصلون ليس فقط على السلطة، ولكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار وبالتالي يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة، إن التغيير في دور ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية.

الخطوة الثالثة : تحديد القرارات يشارك فيها للمرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم فالمدرّء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

لكي يتحقق التمكين الفعال لابد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي وأن استخدام فرق العمل يتفق كثيراً مع تمكين العاملين وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق وفي هذا تمكين كبير للفرد ولل فريق.¹

¹ أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال-التحديات-الفرص-الأفاق"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة، عمان، ص:18.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.¹

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.²

الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.³

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.⁴

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام المكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل فأحد عناصر الدعم الأساسية والمساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم

¹ أحمد يوسف عريقات، مرجع سبق ذكره، ص 36، 37.

² نفس المرجع، ص: 37.

³ نفس المرجع، نفس الصحة.

⁴ سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

حوافز لهم للمشاركة، حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.¹

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل بين عشية وضحاها بل يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين وبالتالي يجب عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.²

المطلب الثالث: مقاربات تمكين الموارد البشرية

إن الكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:³

أولاً: أسلوب القيادة

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

ثانياً: أسلوب تمكين الأفراد

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات وهذا وقد توصلت (Spretizer, 1996) إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص38.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص: 62.

ثالثاً: 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 في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا.

المبحث الثالث: تقييم تمكين الموارد البشرية

سنقدم من خلال هذا المبحث نتائج تطبيق تمكين الموارد البشرية وكذلك معوقاته.

المطلب الأول: نتائج تطبيق تمكين الموارد البشرية

هناك أسباب قوية لتمكين الموارد البشرية تؤدي إلى نتائج ايجابية ذات صلة بالعمل حيث عندما يشعر الناس بالقدرة والقوة في العمل، يجد العاملون أنفسهم مؤهلين للقيام به وهم قادرين على الشعور بأن عملهم داخل المنظمة هو ذو معنى بالنسبة لهم حيث أن هذه النتائج تكون مقسمة على ثلاثة مستويات وهي:¹

1/ نتائج خاصة بالموظف:

يحقق التمكين نتائج في غالبها ايجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين، وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تتجم عن تمكين العاملين نذكر منها:

- **تحقيق الانتماء:** حيث يسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، وتبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل، وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل، وينتج عن الانتماء تحسين في مستوى الإنتاجية، وتدني في التغيب عن العمل ونقص في معدل دوران العمل.
- **المشاركة الفاعلة:** وهي تعني تمكين العاملين الذي يسهم في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلية والمشاركة الايجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها، إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة، وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

¹ حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص: 11-14.

- **تطوير مستوى أداء العاملين:** إن تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وهي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين، تعد عاملا من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافأاتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

- **اكتساب المعرفة والمهارة:** إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحققا دون تنمية وتدريب، وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف في دورات تدريبية، وندوات وورش عمل، ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ذهب، وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقا.

- **المحافظة على الموظف من قبل المنظمة:** بناء على ما ذكر في النقطة السابقة، فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة، فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به، والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة، لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تذل على حرص المنظمة على هذا الموظف وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسة سيكون في النهاية من أكبر الأخطاء.

- **شعور الموظف بمعنى الوظيفة:** الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج، ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة.

فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يسهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل، وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.

- **تحقيق الرضا الوظيفي:** وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

2/ نتائج خاصة بالمنظمة:

إذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع قدرة ذلك الموظف، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المنظمة بالخير والعمل الجاد، الذي يحقق للمنظمة نتائج ايجابية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد والقريب، وتحقيق نتائج مثل الربح والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من نتائج جديدة لمصلحة المنظمة.

فإذا تبين بأن برامج التمكين تسهم في تحسين أرباح المؤسسات فإنه يجب على الإدارات أن تحاول تطبيق مثل هذه المبادرات لتحقيق تميز وتقدم في مستوى أرباحها، وهناك أدلة ميدانية تدل على علاقة ايجابية بين التمكين وإثراء العمل (إثراء العمل مظهر من مظاهر التمكين) من ناحية وجود الخدمات (المصادقية والثبات في تقديم الخدمات والاستجابة والتعاطف) من ناحية أخرى، وقد أثبتت العديد من الأدبيات أن هناك علاقة واضحة بين الفرد الممكن من ناحية، ونوعية الخدمات التي يقدمها الموظف للمنظمة من ناحية أخرى.

هناك تأثيرات هامة أخرى مثل تأثير التمكين الإيجابي على السلوك ذي العلاقة بالربحية، أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تؤيد وتتبنى تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها وخاصة الربحية منها.

مما سبق يتبين أن التمكين له نتائج هامة تنعكس على المنظمات وهي تتمثل فيما يأتي:

- **زيادة ولاء العاملين للمنظمة:** فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة ايجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.
- **تحسين في مستوى إنتاجية العمل كما ونوعاً.**
- **زيادة فرص الإبداع والابتكار:** نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.
- **مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد:** الموظف الممكن هو أكثر رغبة في التغيير، وتجده أقل مقاومة للتغيير، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل العاملين خوفاً من التغيير، وهذا قد لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.
- **تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء:** من حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

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

3/ نتائج خاصة بالمتعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها:

هناك دراسات تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى العاملين، فتمكين العاملين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمحال التجارية والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل في مستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والإستجابة، وهذا يؤدي في النهاية إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة، وهذه الناحية (أي السرعة في إنجاز معاملات الزبائن) تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق تمكين الموارد البشرية

هناك العديد من المعوقات التي تواجه منظمات الأعمال عند تطبيق تمكين الموارد البشرية والتي يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان لأنه من شأنها أن تؤدي إلى فشل كبير في عملية تطبيق تمكين الموارد البشرية وفيما يلي عرض لمعوقات تطبيق تمكين الموارد البشرية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين:

يشير (يونس 2002) إلى أن أهم معوقات تطبيق تمكين الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:¹

- البحث عن المثالية دون البدء بالممكن.
- عدم استعداد أغلب المرؤوسين للمبادأة والابتكار فضلا عن عدم الرغبة في تحمل مسؤوليات وأعباء إضافية.
- في حين يرى (الكبيسي 2004) أن أهم معوقات تطبيق تمكين الموارد البشرية هي:²
- الثقافة البيروقراطية المتأصلة في النفوس والتي أصبحت تراثا اعتادت عليه الأجيال وترتب في أجوائه انعكس ذلك سلوكا معتادا يصعب تغييره لدى الكثيرين.
- ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين مع ما هم مثقلون به من أعمال روتينية وواجبات وظيفية تستغرق جل وقتهم الوظيفي والشخصي أحيانا وهو ما ينطبق على المدراء والقياديين.

¹ فانتن محمود عبد الرحمن الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص:40.

² نفس المرجع، ص:39.

- أحيانا يتهم المديرين والقياديين ويوجه لهم اللوم أو يتحملون بعضا من المسؤولية في إعاقة التمكين أو عدم دعمه وتوفير مستلزماته لعدم رغبتهم فيه حقيقة وإن أظهروا عكس ذلك إضافة إلى احتمالية وجود قيادات غير متمكنة أو غير مواكبة لما يستجد من تطور فكري ومفاهيم عصرية يجعلها معادية لفلسفة التمكين لكون الإنسان بطبعه عدو لما يجهل.

- تعثر بعض الخطوات التي تتخذ، أو وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق مما يؤدي لفشل بعض القرارات، أو ظهور إفرزات جانبية وعرضية لم تكن في الحسبان، كما أن ضعف دعم الإدارة في حالات الإخفاق لبعض القرارات كقيل بفشل العملية بأكملها والعودة إلى مرحلة ما قبل التمكين.

أما (مصطفى 2005) فقد طرح معوقات أخرى لتطبيق تمكين الموارد البشرية هي:¹

- المديرين يخشون فقد السلطة، وأن يبدو وكان المرؤوسين أكثر ظهورا ولمعانا.
 - المرؤوسين منخفضوا الكفاءة ويخشون انكشاف أمرهم إن هم تولوا مسؤولية التصرف وصنع القرار.
 - قد يأتي مدير جديد يود أن يضع بصماته فيغير ما قد يكون قائما من فلسفة وأساليب التمكين.
 - غياب الأمن الوظيفي فلن يبدع موظف أو يعمل بجد تحت مظلة التمكين إن لم يشعر بالأمن الوظيفي.
- بينما يرى (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي 2007) أن معوقات تطبيق تمكين الموارد البشرية تتمثل في:²
- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
 - زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها.
 - تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
 - زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
 - زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
 - إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
 - زيادة الصراع وتفتيش النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
 - عدم تمكين بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
 - اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

¹ فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

- في حين أورد (سكندر 2008) معوقات لتطبيق تمكين الموارد البشرية والتي تتمثل في أن:¹
- سيادة البيروقراطية في المنظمات يعوق نجاح التمكين إذ أنها تعتمد على الهياكل التنظيمية الهرمية ذات سلطة وإصدار الأوامر من أعلى إلى أسفل والتي لا تسمح بأي مساحة للمبادأة والابتكار والإبداع، وبالتالي فإن البيروقراطية لا توفر بيئة عمل ابتكاريه مبدعة للعاملين في المنظمات.
 - أما (الجعبري 2010) فيرى بأن معوقات تطبيق تمكين الموارد البشرية تتمثل في الآتي:²
 - عدم إعطاء المديرين للعاملين الدعم والتغذية العكسية عن الأداء وعدم السماح لهم بإبداء رأيهم واقتراحاتهم وعدم اعتراف الإدارة بإنجازات العاملين لديها.
 - من خلال استعراض تلك المعوقات السابقة لتطبيق تمكين الموارد البشرية، يتضح أن عملية تطبيق تمكين الموارد البشرية ليست بالعملية السهلة وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها، لذا فإنها تحتاج إلى تضافر الجهود كلها لتدليل كل تلك المعوقات.³
 - وفيما يلي عرض لبعض المقترحات للتغلب على معوقات تطبيق تمكين الموارد البشرية:⁴
 - الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن .
 - بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي والسماح بتداول المعلومات .
 - التحول من نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم إلى نظام قائم على المشاركة الفعالة .
 - العمل على توفير التدريب المناسب للعاملين وذلك لتنمية مهاراتهم وقدراتهم مما يزيد من فرصة تطبيق التمكين في المنظمات .
 - توفير الموارد والمعلومات للعاملين لضمان نجاح مستمر في التمكين .
 - العمل على تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل .
 - زيادة العامل على تعزيز عمله تفويض السلطات وإعطاء العاملين بعض الصلاحيات في تنفيذ المهام الموكلة لهم .
 - إعادة النظر في نظام المكافآت .

¹ شيرين زهير البيطار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص:42.

² نفس المرجع، ص:43.

³ فانتن محمود عبد الرحمن الملقوح، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

⁴ شيرين زهير البيطار، مرجع سبق ذكره، ص:43.

المبحث الرابع: تحليل أبعاد تمكين الموارد البشرية

من أجل تشخيص محتوى ومضمون أي عملية إدارية لا بد من التطرق إلى الأبعاد التي تحكمه وفي هذا المبحث سنتطرق إلى تصنيف أبعاد تمكين الموارد البشرية بالإضافة إلى التحدث عن كل بعد على حدى.

المطلب الأول: تصنيف أبعاد تمكين الموارد البشرية

هناك اختلاف في وجهات النظر بين الباحثين والمفكرين حول أبعاد تمكين الموارد البشرية والجدول الموالي يوجز وجهات النظر المختلفة حول أبعاد تمكين الموارد البشرية.

الجدول(1): أبعاد تمكين الموارد البشرية وفق آراء بعض الكتاب

اسم الباحث	السنة	الأبعاد
Thomas & Velthouse	1990	الاستقلالية، الكفاءة، معنى العمل، تطوير العمل.
Lashely and MC Goldrik	1994	المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقة.
Spritzer	1995	الاستقلالية، الكفاءة، المعنى، تطوير العمل.
Deft	2001	توفير المعلومات، امتلاك المعرفة، القوة، المكافأة.
Ivancevich & Matteson	2002	المشاركة بالمعلومات، فريق العمل، الهيكل التنظيمي.
Bodner	2003	المعلومات، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات، التدريب، العلاقة بين أعضاء الفريق
Halvarson	2005	الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة، دعم الإدارة،
Hasan	2010	1/المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة، الحوافز.
Marius et AL	2012	تطوير الذات، تطوير الاستقلالية، العدالة الإجرائية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع الآتية الذكر.

1/ أبو بكر بوسالم، اثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، 2000، ص 22-25.

2/ عصام حيدر وحنان مصطفى، دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة دمشق، مجلة جامعة البعث، جامعة دمشق، المجلد 39، العدد 8، 2017، ص 21.

3/ سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 6-8.

4/ فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، مرجع سبق ذكره، ص 28-29.

5 / Marius van Dijke et al, **When does procedural fairness promote organisational citizenship behavior ?** Integrating empowering leadership types in relational models, *Organizational Behavior and human Decision Processes*, n°117,2012, P :236 .

استنادا إلى ما سبق ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن وجهات النظر بين مختلف الباحثين والمفكرين قد تقاربت حول أبعاد تمكين الموارد البشرية

حيث يرى كل من ثوماس وفلتهاوس (1990) Thomas & Velthous أن التمكين الإداري يتكون من أربعة أبعاد أساسية هي : الاستقلالية، الكفاءة، معنى العمل، تطوير العمل، وتعني الاستقلالية: درجة حرية الفرد في اختيار طرق القيام بعمله، الكفاءة: وتعني اعتماد الفرد على خبراته ومهاراته في انجاز مهام عمله، معنى العمل: بمعنى إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها هي ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللمنظمة ككل، تطوير العمل: وهو اعتقاد الفرد بأن له دور في القرارات التي تتخذ وفي السياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله، فهذه الأبعاد تعود بالإيجاب على المنظمة والأفراد بحيث تزيد من الرضا الوظيفي لديهم.¹

بينما حدد (1994) Lashely and MC Goldrik خمسة أبعاد لتمكين الموارد البشرية تتمثل في: المهمة تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة، فالمهمة تهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين، تحديد المهمة يأخذ بعين الاعتبار هذا البعد كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم وإلى أي مدى يتم توجيههم أو حاجتهم للحصول على إذن لانجاز المهام التي يقومون بها، القوة ويأخذ بعين الاعتبار هذا البعد الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، الالتزام هذا البعد متصل بزيادة التحفيز وذلك بتوفير احتياجاتهم الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس، وأخيرا الثقافة وهي مدى قدرة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، وكل هذه الأبعاد تساهم في التزام العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي.²

يرى (2001) Deft أن أبعاد تمكين الموارد البشرية تشمل: توفير المعلومات، امتلاك المعرفة، القوة،

المكافأة.³

¹ أبو بوكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص: 22-25.

² سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 6-8.

³ عصام حيدر، حنان مصطفى، دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة دمشق)، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 8، 2017، ص: 21.

بينما أورد (Ivancevich & Matteson (2002) أبعاد لتمكين الموارد البشرية على النحو التالي: المشاركة بالمعلومات، فريق العمل، الهيكل التنظيمي.¹

ويرى (Bodner (2003) أن أبعاد تمكين الموارد البشرية كالتالي: المعلومات، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات، التدريب، العلاقة بين أعضاء الفريق.²

في حين يرى (Halvarson (2005) أن أبعاد تمكين الموارد البشرية تتمثل في الآتي: الحرية والاستقلالية المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة، دعم الإدارة.³

أما بالنسبة ل (Hasan (2010) فإنه يرى بأن أبعاد تمكين الموارد البشرية هي كالتالي: المعرفة والمهارات الاتصالات، الثقة، الحوافز.⁴

كما يرى (Marius et AL(2012) أن أبعاد تمكين الموارد البشرية تتمثل في: تطوير الذات، تطوير الاستقلالية، العدالة الإجرائية، وهذا الأخير يساهم في زيادة الرضا الوظيفي من خلال عدالة الإجراءات.⁵

استنادا إلى ما سبق وتماشيا مع دراستنا وجدنا ضرورة دراسة الأبعاد التالية لتمكين الموارد البشرية والمتمثلة في الآتي: العدالة الإجرائية، التكوين، القيادة التحويلية، توازن حياة العمل.

المطلب الثاني: العدالة الإجرائية

في هذا المطلب سنتطرق إلى مجموعة من التعاريف للعدالة الإجرائية بالإضافة إلى شروط ومعايير العدالة الإجرائية.

أولا: تعريف العدالة الإجرائية

هناك مجموعة من التعاريف للعدالة الإجرائية نذكر منها ما يلي:

تشير العدالة الإجرائية إلى الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج، وتكون هذه الإجراءات عادلة عندما تتسم بالانساق والاستمرارية، تحقق مصالح كل الأفراد ولا تحقق مصالح شخصية، تقوم على المعلومات الصحيحة، وتوفر فرص تصحيح القرار، ومن ثم فإنها تمثل السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ

¹ عصام حيدر، حنان مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

² فانتن محمود عبد الرحمن الملقوح، مرجع سبق ذكره، ص: 28، 29.

³ نفس المرجع، ص: 28، 29.

⁴ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁵ Marius van Dijke et al, **When does procedural fairness promote organisational citizenship behavior ? Integrting empowering leadership types in relational models**, Organizational_ Behavior and human Decision Processes, n°117,2012, P :236 .

الوظائف المختلفة، وقد حددها البعض على أنها المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة.¹

وقد عرف القطاونة (2003) العدالة الإجرائية بأنها: "تلك العدالة المعبرة عن حقيقة التصرفات الرسمية والتي تتعكس لدى إحساس المرؤوسين في المنظمة حيال عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات المتحصل عليها"²

حسب دراسة (Jeon,2009) ترى أن العدالة الإجرائية تهتم بالأساليب والآليات والعمليات المستخدمة لتحديد النتائج أو المخرجات، وتضيف دراسة (Abu Elanain,2010) إلى أن العدالة الإجرائية تمثل إدراك العاملين لعدالة العمليات المستخدمة في صنع قرارات تخصيص موارد المنظمة.³

كما تعرف بأنها "درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية".⁴

تعني أيضا: "العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل"⁵ كما تعرف بأنها: "مدى إحساس الفرد العامل أو الموظف بعدالة المعاملات الإنسانية أثناء أداء العمل وعندما تطبق عليه الإجراءات، ويستطيع الموظف أن يشعر بهذا النوع من العدالة من خلال ما يبديه المدير المسؤول من عدل ومساواة واحترام ومصداقية في تعامله مع الموظف الموكل إليه"⁶

ثانيا: شروط العدالة الإجرائية

وحتى تكتسب الإجراءات التنظيمية صفة الموضوعية والعدالة لا بد لها من توافر شرطين هما:⁷

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغاربي، مرجع سبق ذكره، ص:202.

² محمد بن محمد بن جابر الشهري، مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة لقسم الإدارة والتخطيط التربوي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2014، ص:26.

³ عيسات فطيمة الزهراء، جميل احمد، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 2016، 7، ص:308.

⁴ صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي-دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص:14.

⁵ ثناء جواد العبيدي، اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، 2012، ص:81.

⁶ محمود عبد الرحيم بدر غانم، درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهة نظر معلمي مدارسهم، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، غزة، 2015، ص:14، 15.

⁷ سلامة عبد الله خلف الطعامة، عبد الحفيظ علي حسب الله، اثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 2، 2015، ص:18، 19.

- أن يقوم الطرفان المتأثران بالإجراءات وهما (الإدارة و العاملون) في المنظمة بالاتفاق على الأسس الموضوعية التي تبني عليها صياغة الإجراءات.
- قيام الإدارة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والشروح المطلوبة عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات وبناء عليه يمكن القول أن عدالة الإجراءات تشمل العناصر التالية:
 - أ- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.
 - ب- شرح الإجراءات وعملية اتخاذ القرار.
 - ت- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار.
- يحدث أحيانا ما يسمى بفجوة العدالة الإجرائية، وهي الفرق بين الإجراءات التنظيمية الموضوعية والممارسات الخاصة بتطبيق تلك الإجراءات، وأن مسؤولية معالجة هذه الفجوة وتضييق مساحتها تقع على المدير رغم انه غير مسؤول عن صياغة الإجراءات التنظيمية إلا انه مسؤول عن وضعها موضع التنفيذ وهنا يكمن مصدر إحساس الموظفين بالعدالة الإجرائية أو عدم إحساسهم بها.
- ويرى (Greenberg,1993) أن العدالة الإجرائية تشتمل على جانبين هما:¹
 - الجانب الهيكلي: وهو الجانب الذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل والترقية.
 - الجانب الاجتماعي: وهو الجانب الذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين، عن طريق إعلامهم بكيفية اتخاذ القرارات، ويدعى هذا الجانب بـعدالة التعاملات.

ثالثا: معايير العدالة الإجرائية

- قد أضاف (Leventhal) و (Folger and Bies) مجموعة من المعايير التي يتم الاعتماد عليها في إدراك تلك العدالة وهي:²
- الانسجام (Consistency): ويعني الثبات والعدالة في التعامل مع الأفراد؛
 - عدم التحيز (Unbiased): وذلك بعدم الميل لفرد دون آخر؛
 - الدقة (Accurate): وذلك بتحري الدقة في المعلومات قبل اتخاذ القرارات الإجرائية؛
 - التصحيح (Correct): وذلك بتصحيح القرارات في حالة تقديم الطعون والشكاوي من طرف الأفراد؛

¹ عبد الكريم سكر، اثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لأراء المديرين في الوزارات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، 2013، ص:40.

² أبو القاسم الاخضري حمدي، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الاغواط، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد3، 2015، ص:548.

- ممثلة (Representative): حيث يجب أن تمثل تلك القرارات جميع الأفراد بدون استثناء؛
- أخلاقية (Ethical): عن طريق احترام المبادئ والأخلاق العامة في حال تطبيق تلك الإجراءات.

المطلب الثالث: التكوين

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مجموعة من التعريفات للتكوين وأهميته وأهدافه، بالإضافة إلى فوائده وعوامل نجاح جهوده في المنظمات.

أولاً: تعريف التكوين

هناك مجموعة من التعاريف للتكوين نذكر منها ما يلي:

يعرف "نجم العزوي" التكوين على أنه: "عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتسابهم الخبرة في المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي وذلك ضمن برنامج تخطه الإدارة مراعية فيه حاجاتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال".¹

كما يعرف التكوين مبدئياً كالتالي: "هو مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف اكتساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي - المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية".²

ثانياً: مبادئ وأهمية التكوين

1/ مبادئ التكوين: هناك خمس مبادئ إذا التزمت بها الإدارة فإنها سوف تضمن الأثر الإيجابي والفعال المستهدف من التكوين وهذه المبادئ هي:³

ـ **التكوين نشاط مستمر:** حيث يعتبر التكوين نشاطاً رئيسياً مستمراً من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة للفرد في مناسبات متعددة.

ـ **التكوين نظام متكامل:** حيث يعتبر التكوين كياناً متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين كما

¹ لحبيب بن بلية بن محمود، وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية-الإدارة العمومية في الجزائر، بدون طبعة، دار الرأية للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص: 107.

² عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ص: 37.

³ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص: 161-163.

تفيد النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقات بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني.

_ **التكوين نشاط متجدد:** وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة وتتمثل في:

أ- المتكون هو عرضة للتغيير في عاداته وسلوكياته ومستوى مهاراته.

ب- الوظائف التي يشغلها المتكون وهي عرضة للتغيير كنتيجة للتغيير في نظام وسياسات وأهداف المنشأة.

ت- المتكونين يتغيرون كلما تغيرت الأوضاع الفنية والإدارة بالمنظمة.

_ **التكوين عملية إدارية:** حيث يتوافر في التكوين مقومات العمل الإداري الكفاء والتي تتمثل في:

أ- وضوح الأهداف والسياسات.

ب- توافر الموارد المادية والبشرية.

ت- توافر الخبرات التخصصية في مجالات تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج وتنفيذها واختيار الأساليب والمساعدات التكوينية ومتابعة وتقييم فعالية التكوين.

2/ أهمية التكوين: يمكن بيان أهمية التكوين في خمس جوانب رئيسية وهي:¹

- زاد الاهتمام بالتكوين نتيجة التطور التكنولوجي الهائل وما رافقه من ابتكار طرق جديدة في أداء الأعمال بما يوفر الوقت والتكلفة والجهد.

- العولمة وما رافقها من انفتاح الدول على بعضها وبالتالي زيادة إدراك المنظمات لأهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر لكافة موارد المنظمة ومنها المورد البشري لمواجهة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

- إدراك المنظمات في الوقت الحالي لأهمية التكوين في تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ودوره الكبير في المساهمة بتسيير طرق انسياب العمل وتطوير مهارات العاملين وتعريفهم بما هو مطلوب منهم.

- إدراك المنظمات لدور التكوين في المساهمة في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.

¹ عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 23، 24.

- إدراك المنظمات لدور التكوين في فهم السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

ثالثا: أهداف التكوين

يمكن تصنيف أهداف التكوين إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي:¹

1/ أهداف تقليدية: وتتضمن أهدافا معرفية مثل:

- تكوين العاملين الجدد وتعريفهم بالمنظمة وأهدافها وسياساتها وأنشطتها والإجراءات والقوانين المطبقة منها.
- تشمل تزويد بعض العاملين بمعلومات ومهارات معينة عند إدخال تعديلات في أساليب العمل وطرقه وفي القوانين والأنظمة أو عند إجراء تنقلات على نطاق واسع داخل المنظمة.

2/ أهداف حل المشكلات: تتجه هذه الأهداف:

- نحو إيجاد حلول لمشكلات محددة تعاني منها المنظمة، عن طريق إعداد وتكوين العاملين فيها ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وهذه بالدرجة الأولى.
- استخدام أساليب علمية متطورة بحيث لا تكون المشكلات هنا واضحة ومحددة كما في هذه الأهداف التقليدية، بل تحتاج إلى قدرة ومهارة في التشخيص والتحليل وإجراء المقارنات واختيار البديل الأمثل لحل المشكلات.

3/ أهداف إبداعية: تمثل هذه الأهداف مستوى أعلى من المهمات التكوينية وترمي إلى:

- تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء.
- يتطلب تحقيق هذه الأهداف استخدام وسائل علمية متطورة وعناصر متميزة وقادرة، تتمتع بحسن أخلاقي رفيع وانتماء للمنظمة التي يعملون فيها، بحيث ترتقي والأساليب التكوينية إلى مستوى التجديد والابتكار والإبداع.

رابعا: فوائد التكوين

- سواء كان التكوين على استخدام مكائن جديدة أو على الأساليب القيادية والإشراف، أو من أجل زيادة قدرات رجال التسويق على مهارات التفاوض وعقد صفقات الشراء والبيع، وسواء كان التكوين للمدير أو

¹حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص: 32، 33.

الموظف، للمحاسب أو للمهندس، داخل المنظمة أو خارجها، فلا بد أن يقترن بفوائد واضحة ومحددة بالنسبة لجميع العاملين وسنحاول هنا حصر نوعين من الفوائد على مستوى الفرد والمنظمة.

1/ فوائد التكوين للمنظمة:

يساهم التكوين مساهمة فاعلة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تحقيق الفوائد التالية:¹

- تحسين ربحية المنظمة.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- يساعد العاملين على فهم كيفية العمل في فرق من أجل تحسين جودة السلع والخدمات.
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.
- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.
- تقليل التكاليف في المجالات الفنية الإدارية.
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة.
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل.
- تنمية الإحساس بالمسؤولية نحو المنظمة والحفاظ على مكانتها.
- مساعدة العاملين للاقتناع بعمليات التغيير.

2/ فوائد التكوين للأفراد

كما يحقق التكوين فوائد عديدة للأفراد الراغبين فيه منها:²

- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- مساعدة العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة وبالتالي تحسين معنوياتهم.
- يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
- تنمية الاستعداد لتقبل مهام ومسؤوليات جديدة.

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 272.

² نفس المرجع، ص: 273.

- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز .
- يقلل من دوران العمل نتيجة الازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها .

خامسا: عوامل نجاح جهود التكوين في المنظمات

في سبيل إنجاز جهود ونشاطات التكوين في المنظمات لابد من مراعاة بعض الاعتبارات الأساسية كالتالي:¹

- تبنت الإدارة العليا لفكرة التكوين على أنها حاجة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير المنظمة من خلال تطوير العنصر البشري .
- توفير المساعدة والدعم المعنوي والمالي لبرامج التدريب في المنظمات من الإدارة العليا .
- إن تبني برامج التكوين في المنظمات بموجب دراسات لواقع المنظمة واحتياجاتها الفعلية والاحتياجات الفردية للعاملين .
- أن يتم التخطيط لنشاطات التكوين بشكل مستمر بإتباع الأسلوب الشمولي الذي يأخذ بعين الاعتبار كافة العناصر من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية .
- أن يتم التنويع في الأساليب المستخدمة في التقييم لقياس اثر ونتائج التكوين والتكلفة والعائد بشكل دقيق .
- يجب أن تعتمد معايير محددة من خطة التكوين، يستعان بها في مقارنة النتائج المحققة مع المستهدفة في الخطة .
- يجب إعطاء الأولوية في مجال التكوين للوظائف التي يصعب شغلها عن طريق التعيين من الخارج .
- يجب أن يتسم التكوين بالشمولية بحيث يأخذ بعين الاعتبار كافة الوظائف المختلفة في المنظمة الفنية والإدارية والكتابية، بحيث يتم إعطاء الأولويات وفق الإمكانيات المالية والتوجهات للمنظمة .
- يجب إيجاد الحوافز للمتدربين لترغيبهم وحفزهم على الالتحاق بالدورات التدريبية (إتباع الوسائل المادية أو المعنوية في التحفيز)
- ينبغي الاستفادة من التقييم للبرامج التكوينية وذلك من خلال إعادة النظر في الأساليب المتبعة والمناهج والخطط في محاولة لإدخال التعديلات المستمرة بما يزيد من فاعلية برامج التكوين بشكل مستمر .

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص:243،244.

المطلب الرابع: القيادة التحويلية

في هذا المطلب سوف يتم التطرق إلى مجموعة من التعريفات للقيادة التحويلية، عناصرها وأهميتها، وكذا أهدافها ومبادئها.

أولاً: تعريف القيادة التحويلية

هناك عدة تعريفات للقيادة التحويلية يمكن إبراز بعضها فيما يلي:

يعرف " كونجر Conger" القيادة التحويلية على أنها "تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة"، فالقيادة التحويلية بحسب "كونجر" تسعى لتشجيع المرؤوسين لرفع أدائهم وتجاوز فكرة الحافز مقابل الانجاز وتدفعهم للأداء بمستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة، وجعلهم يتبنون أفكار المنظمة حتى تصبح تصرفاتهم تعكس هدف وجود المنظمة وأنشطتها وفلسفتها اتجاه المجتمع.¹

تعرف القيادة التحويلية أيضاً بأنها: "القدرة على قيادة المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات الأخيرة من خلال مواجهة سلوكيات المرؤوسين وتطوير أدائهم وهذا عن طريق تشجيعهم على مواجهة مشاكل منظماتهم."²

ثانياً: مبادئ وأهمية القيادة التحويلية**1/ مبادئ القيادة التحويلية:**

للقيادة التحويلية مبادئ، أوردها "كوهلر وبانكوسي" (Koehler- Pankowski) كما يلي:³

- **النظرة للمؤسسة كنظام:** باعتبار أن المؤسسة نظام يتكون من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال بناء وتطوير نظم إدارية فعالة، لتقليل الخسائر الناتجة عن التحويل.
- **إيجاد إستراتيجية للمؤسسة والعمل على إبلاغها للآخرين:** الإستراتيجية هنا تعني خطة المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة، ولتحقيق ذلك يعمل القائد التحويلي إيجاد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية يجب أن تصلح للجميع.

¹صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجتمع كوندور ببرج بوعريريج، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2019، ص: 57.

²- سالم لخضر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى بعض العاملين بمديرية الشباب والرياضة، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد 9، العدد 1، 2018، ص: 1.

³- عبد القادر ديون، عبد اللطيف صيتي، دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن - حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية غرداية-، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 4، العدد 3، 2018، ص: 296، 297.

- تأسيس نظام إداري: أي إيجاد أسلوب إداري ملائم للمؤسسة بإتباعها نظام واحد وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.
- تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم: أي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسئولون عن تطوير الأداء، وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفعالية.
- تمكين الأفراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراءات المناسبة لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بطريقة مستمرة سواء كان هذا التصرف فردي أو جماعي.
- تقييم العملية الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنتائج ويركز باستمرار على مؤشرات الجودة وجميع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تضمن لها الإحاطة الشاملة.
- بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للحفاظ على الانجازات، وذلك من خلال بث روح التغيير في الآخرين وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.
- التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: وذلك بإيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهد ويغامرون من أجل تحقيق المصلحة العامة.

2/ أهمية القيادة التحويلية

تتمثل أهمية القيادة التحويلية في كونها:¹

- تعد القيادة بمفهومها العام ضرورة لا بد منها لأي مجتمع أو منظمة، وهي من أكثر أدوات التوجيه فعالية، وتظهر جليا أهميتها في نجاح المنظمات أو فشلها، فالمنظمة الناجحة هي التي تتوفر لها قيادة سليمة لكونها تعزز ثقة العاملين بأنفسهم، وفي قائدهم وتدفعهم للعمل والإنجاز فوق المتوقع.
- تعمل القيادة التحويلية إلى الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية، العدالة، المساواة والإنسانية سعيا منها إلى النهوض بشعور التابعين، كما يهتم القائد التحويلي بالأمور المرتبطة بحاجات تطوير قدرات المرؤوسين فيجعل اهتمامهم شاملا يراعي ظروف العاملين الشخصية ويسهم في جعل العاملين منتجين فوق التوقعات.

¹ - حارب بن محمد بن علي الحراصي، القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان و علاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية، جامعة نزوى، عمان، 2016/2017، ص: 19، 20.

- تسعى القيادة التحويلية في المنظمات غير الربحية إلى تحقيق أهداف جوهرية، وتهتم ببناء علاقات إيجابية، وتعمل على جذب المصادر البشرية والمادية، وتجعل من حاجات المجتمع رسالة تسعى إلى تحقيقها. لذلك فإن القيادة التحويلية من خلال الدافعية الملهمة والرؤية والكاريزمية وتحفيز الأفراد اتجاه المؤسسة نالت شهرة واسعة، وفي هذا الإطار يعمل القائد التحويلي على مساعدة الأفراد في المنظمة في التركيز على الأهداف العليا بعيدة المدى كالحاجة إلى الإنجاز واعتبار الذات وتحقيقها، كما يحرص على أن تكون طبيعة العلاقة بين القادة والأفراد في المنظمة تسودها المشاركة الوجدانية مما يؤدي مفهوم الذات لديهم إلى المفهوم الجماعي الناتج عن اندماجهم بالمنظمة وأهدافها، وبالتالي يصل الأفراد إلى الالتزام الوظيفي.

ثالثاً: عناصر القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية عناصر هي:¹

1/ تأثير الكاريزما: يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وتنمية الثقة لديهم. ويصف عامل الكاريزما الأفراد الخاصين الذين يجعلون الآخرين يرغبون في إتباع الرؤى التي يطرحونها.

2/ الحافز الإلهامي: هو قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة.

3/ الإثارة الفكرية: قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها.

4/ الاعتبار الفردي: إن هذا العامل يمثل القادة الذين يوفران المناخ السائد الذي ينصتون فيه بعناية لحاجات الأتباع الفردية، ويتصرف القادة كالمدرسين والمستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذاتهم.

رابعاً: أهداف القيادة التحويلية

حدد (Lethwood,1990) ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية حث القائد التحويلي على الالتزام بها وهي على النحو التالي:²

1/ مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية:

وذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة المرؤوس، واستخدام الآليات المناسبة لتحقيق التغييرات الثقافية نحو الأفضل، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية

¹ أسامة خيري، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 97.

² محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة و الخاصة في سورية -، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص: 35، 36.

بالمنظمة، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمنظمة قادرة على التحسين و التطوير .

2/ مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية:

فالمشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن يؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة، وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، إضافة إلى الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها، وتوضيح تلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.

3/ تعزيز تنمية العامل:

فدافعية المرؤوسين للتنمية يتم تعزيزها من خلال تبنينهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المنظمة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي. نلاحظ أن تنمية وتعزيز العاملين يتم من خلال إعطائهم دور إيجابي في حل مشاكل المنظمة بهدف تحقيق الإصلاح المؤسسي والتأكيد على تحقيق الأهداف.

المطلب الخامس: توازن حياة العمل

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى تعريف توازن حياة العمل وأهميته وكذا العوامل المؤثرة فيه.

أولاً: تعريف توازن حياة العمل

تعددت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تبعاً لأبعاد المفهوم وزاوية النظر نحوه ومن بينها مايلي:¹

حيث يعرف كلارك الموازنة بين الحياة العملية والخاصة على أنها: " عملية إشباع حاجات البيت وحاجات العمل بحسن انسياب في ظل أقل مستوى من الصراع بينهما". بينما أكد الباحثان سبيكمان ومارشنتون أن مفهوم الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تم نقده من العديد من الباحثين، وقد أشار في دراستهما إلى أن مفهوم مصطلح الموازنة بين الحياة العملية والخاصة يشير إلى عملية الفصل التامة بين العمل مدفوع الأجر وبين باقي التزامات ومجالات الحياة دون أي تداخل بين الحقلين.

¹خالد جمال أبو سلطان، سياسات وإجراءات العمل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2015، ص: 16.

تعرف الموازنة بين الحياة العملية والخاصة أيضا على أنها الوصف الأمثل للموازنة بين المسؤوليات في العمل والمسئوليات خارج العمل، ويعتبر الوصول إلى هذه الموازنة أفضل ما يمكن إطلاقه على الفصل بين الحياة العملية والخاصة.

يعرف كل من هوليدي ومتنفردي الموازنة بين الحياة العملية والخاصة على أنها عملية ذات اتجاهين تأخذ بعين الاعتبار احتياجات ومتطلبات الموظفين. في حين يرى روجرز أن الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تشير إلى الأسلوب الذي يجمع ما بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة مثل العناية بالأطفال والعلاقات الاجتماعية والرياضية وغيره.

يرى الباحث أن الموازنة بين الحياة العملية والخاصة هي عبارة عن الإجراءات والسياسات التي يتبعها الموظف بهدف الإيفاء بكامل مسؤوليات العمل ومسئوليات الحياة الشخصية والتقليل من التداخل بينهما ما أمكن بما يضمن تحقيق مصلحة الموظف ومصلحة صاحب العمل.

ثانياً: أهمية توازن حياة العمل

تبرز أهمية توازن حياة العمل في الآتي:¹

1/ أهمية الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى المنظمات

تعددت الدراسات ضمن حقل اقتصاديات الأعمال التي هدفت إلى توضيح ملامح العلاقة بين نشاطات الموازنة بين الحياة العملية والخاصة ومؤشرات قياس الأداء لدى الشركة مثل معنويات العاملين، ومعدل الدوران والضغط النفسي والجسدي ومعدلات التغيب عن العمل وغيره وفي النهاية تقييم أداء الشركة وحجم الأرباح حيث تزيد عملية الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين من الأثر الإيجابي على الربح والنمو داخل المنظمة كونها تعمل بشكل مباشر على التخفيف أو القضاء على ضغوط العمل وزيادة عدد ساعات العمل وكذلك تقلل من انخفاض الإنتاجية لدى الموظفين، وتعمل الموازنة بين الحياة العملية والخاصة على زيادة التزام وارتباط الموظفين بعملهم، إذ يوجد هناك علاقة ايجابية واضحة بين قدرة المنظمة على تحقيق استراتيجياتها وأهدافها وبين العمل ضمن نظام معين أو استخدام برنامج كوميبيوتر خاص بالمنظمة أو غير ذلك الذي من الممكن أن يكون خبرة يتم تسريبها إلى المنافسين إذا انصرف الموظف إلى العمل لدى منافس آخر، ويضاف إلى ذلك تكاليف التدريب والتطوير اللازمة للموظف الجديد الذي سيحل مكان الموظف المغادر ليكتسب المهارات والخبرات الجديدة ليتلاءم مع نظام العمل.

¹ خالد جمال أبو سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 19، 20.

2/ أهمية الموازنة بين الحياة العملية والخاصة بالنسبة للموظفين

تسهم الموازنة بين الحياة العملية والخاصة في زيادة قدرة الموظفين على استغلال كفاءاتهم وقدراتهم وتطويرها بالتدريب والتعليم، بالإضافة إلى كونه يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم وزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي داخل أروقة المنظمة، وكذلك تقليل الغيابات المتكررة عن العمل لأسباب متعلقة بالحياة الشخصية. وأظهرت دراسات كل من بريزمك وبيريوسيك أن عدم القدرة على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين مما يؤثر سلبا على كلا الحالتين.

تعد العلاقة السلبية بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين ذات اثر ضار على الصحة النفسية والجسدية لدى الموظف وبالتالي تحد من الالتزام بدوام العمل وتعمل على تخفيض الإنتاجية للموظف، بينما تؤدي الموازنة الفعالة بين الحياة العملية والخاصة إلى زيادة كفاءة الأداء العائلي وتحسين التوافق والعلاقة الزوجية وتحقيق الرضا داخل الأسرة والموظفين الذي يجيدون تحديد العلاقة بين العمل والحياة الخاصة لديهم نجاح ملحوظ في وظائفهم.

بشكل عام فإن للتوازن بين الحياة والعمل اثر ايجابي على المنظمة والموظفين، فهو يؤدي إلى الالتزام في المنظمة، ويقلل من معدلات دوران الموظفين وضغوط العمل ومعدلات الغياب والصراع والتعارض بين الحياة الشخصية والعمل، وزيادة الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين، والارتقاء بالحالة الاقتصادية للمنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.

ثالثا: العوامل المؤثرة في تحقيق توازن حياة العمل

أجريت العديد من الدراسات العلمية الرامية إلى تحديد العوامل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة حيث أشار كل من كوربونين ونازافينيكوفا في دراستهما التي أجريت على مستوى الإدارات العليا أن العوامل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى المدراء تندرج تحت قسمين رئيسيين كالتالي:¹

1/ العوامل التنظيمية: متمثلة بكل من كيفية أداء العمل وعدد ساعات العمل، ووقت العمل من ناحية البدء والانتهاء ومكان العمل، وطبيعة الهيكلية التنظيمية، والمرونة في اختيار مكان العمل ونظام الرواتب والمحفزات.

2/ العوامل الشخصية: متمثلة في كل من طبيعة الحياة والمرحلة الوظيفية، والانضباط الذاتي والتحكم النفسي وإدارة الوقت، والنوع الاجتماعي كون الموظف ذكرا أو أنثى، وطبيعة شخصية الموظف، والطاقة التي يتمتع بها الموظف متناسبة مع ضغط العمل وحجم الوظيفة.

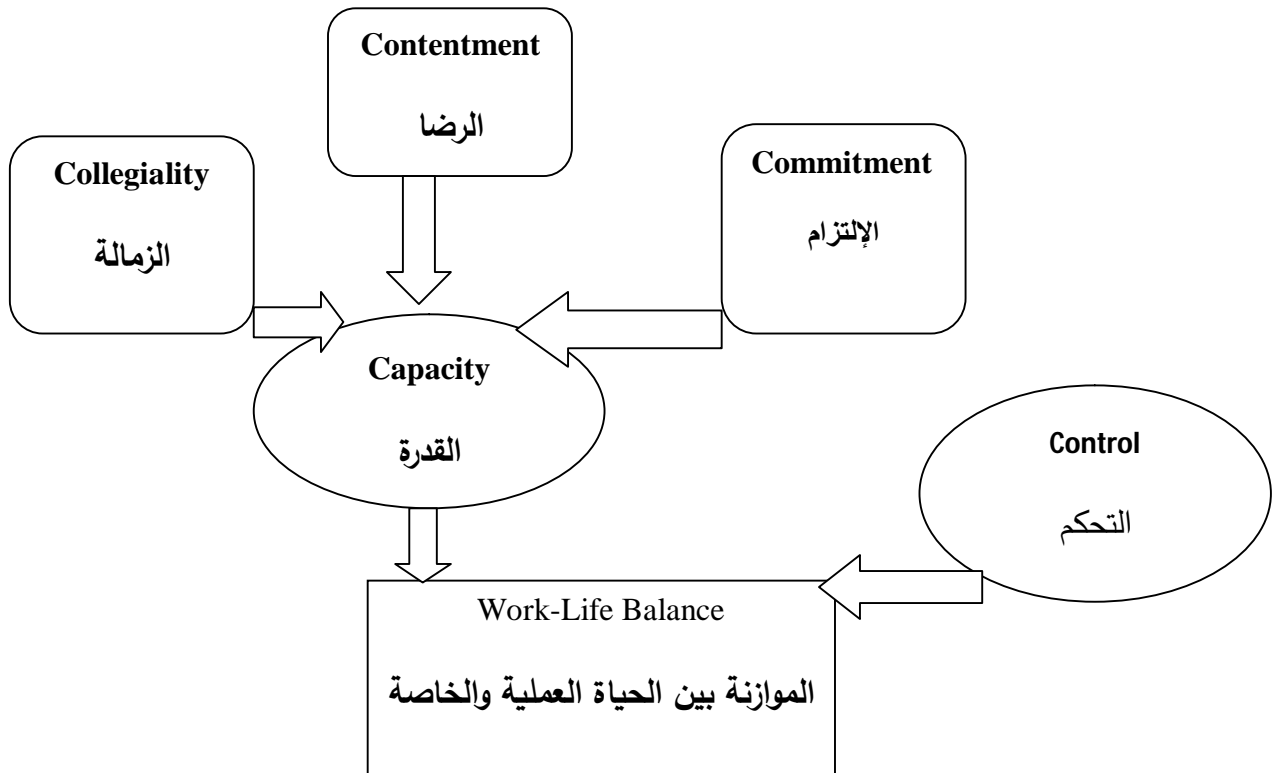
¹ خالد جمال أبو سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 20-22.

فيما أوضح بروتون في دراسته التي أجراها على مستوى المدرسين في إحدى المدارس أن أهم العوامل التي تؤثر في قدرة الموظف على تطبيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تتمثل في كل من القدرة والتحكم، حيث تتحدد القدرة بأربعة من الأبعاد المهمة وهي أولاً الزمالة: ويقصد بها التعبير عن الاحترام للزملاء وتقدير جهودهم وانجازاتهم ويمثل الشعور بالانتماء لهم، وثانياً الرضا: ويقصد به الشعور بالارتياح نحو الدور الذي يؤديه الفرد في داخل المنظمة، وثالثاً الالتزام: ويعني كون دور الفرد في المؤسسة وأهدافها في اتجاه واحد (الرؤية والرسالة والأهداف العامة وغيره)، وأما التحكم فيقصد به قدرة الموظف على ضبط العمل وحسن إدارة الوقت وتقسيمه على المهام والواجبات المناطة به سواء في العمل أو في المنزل.

ويبين الشكل (02) طبيعة العوامل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة حسب دراسة

بروتون .

شكل (02) طبيعة العوامل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة حسب دراسة بورتون



المصدر: دراسة (بوترون، 2012)

أصبحت للثقافة داخل المنظمة أثر واضح وامتزاد باستمرار على قضية الموازنة بين الحياة العملية والخاصة وأحيانا هذه الثقافة تقود إلى تقليل قدرة الموظفين على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة، ويرجع التغيير المتزايد في الثقافة لدى المنظمات إلى زيادة ضغط العمل والتوجه الحديث نحو استخدام تكنولوجيا

المعلومات وإدخالها إلى أروقة المنظمات وكذلك السعي الدائم لتطوير الجودة في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات. فيما أوضح جيرتر في دراسته أن من أهم متطلبات العمل التي تؤدي إلى زيادة الضغط على الموظف هي العمل لأوقات عمل طويلة وتحت مهام مكثفة في ظل عدم كفاية الوقت المتاح لانجازها، فيما أشار جيست إلى أن هناك نوعان من العوامل تؤثر في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين كالتالي:

- **العوامل التنظيمية** وتتمثل في متطلبات العمل وثقافة المنظمة ومتطلبات العائلة.
 - **العوامل الفردية** وتتمثل في طبيعة التوجه في العمل والشخصية والطاقة الذاتية والتحكم الذاتي وطبيعة التعامل والنوع الاجتماعي والعمر والحياة والمرحلة الوظيفية.
- وقد أوضح كل من لويس وآخرون إلى أن هناك وعاءان شاملان يحيطان بالموازنة بين الحياة العملية والخاصة ويتحكمان بها وهما التحكم الشخصي بالوقت وإجراءات وقواعد العمل المرنة، حيث يشير العامل الأول إلى المسؤولية الملقاة على عاتق العاملين والموظفين وغيرهم في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة، ويشير العامل الثاني إلى خصائص وإجراءات العمل.
- وأشار جيست في دراسته إلى أن النوع الاجتماعي يلعب دورا هاما في قدرة الموظف على ممارسة نشاطات الموازنة بين الحياة العملية والخاصة وكذلك القوانين العائلية الخاصة بكل منهما لديها ذات التأثير، فيما قد أوضح كل من تامبسون ولاينيس في دراستهما أن طبيعة المرأة والرجل تختلف داخل أروقة العمل حيث أن المرأة لديها العديد من الحدود أكثر من تلك التي يواجهها الرجال أثناء صعود السلم الوظيفي وان وجود الأطفال في حياة المرأة يزيد من العقبات أمامها في التقديم الوظيفي لصالح الرجل، لذلك عملية الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تختلف من المرأة إلى الرجل.
- وتعد سياسات وإجراءات العمل ذات تأثير كبير في تحقيق هذا التوازن، حيث أشارت دراسة تم إجراؤها في بريطانيا على مستوى العاملين عن بعد من داخل البيوت إلى أن العمل داخل البيت يذيب الحدود ويقلل بشكل كبير الصراع ما بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين حيث يسهل للمرأة متابعة الأمور العائلية كالعناية بالأطفال وكذلك الوفاء بمتطلبات العمل، وبالنسبة للرجل يسهل عليه الالتزام بمتطلبات العائلة والعمل لساعات طويلة داخل المنزل.

وقد عمدت بعض منظمات الأعمال العالمية الواعية أن تساعد الموظفين على التوفيق بين مسؤوليات العمل والعائلة وتحسين صحتهم واستمتاعهم بالحياة بعدة طرق متمثلة في:¹

- السماح للموظفين بالعمل الجزئي ومشاركة العمل.
- السماح للموظفين بقضاء بعض ساعات العمل في المنزل.
- السماح بساعات عمل مرنة في الموقع .
- تخصيص حسابات مالية لرعاية الموظفين.

تقديم الخدمات الاستشارية في شؤون العمل والعائلة.

ويرى الباحث أن التوازن بين الحياة والعمل يحقق للعاملين الراحة والطمأنينة بالعمل، ويزيد من الرضا الوظيفي والإنتاجية من خلال وضع المنظمة سياسات وإجراءات تهدف إلى تمكين الموظفين في أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، مع توفير المرونة للتعامل مع ظروفهم الشخصية والعائلية.

رابعاً: سياسات وإجراءات العمل لتحقيق توازن حياة العمل

تتمثل سياسات وإجراءات العمل ذات الأهمية والتي تعتبر مؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين في قطاع المؤسسات كالتالي:²

1/ نظام الإجازات (Leave Arrangements):

إن نظام الإجازات داخل المنظمة له تأثير واضح على قدرة العاملين على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة، لاسيما المرونة في إجراءات الحصول عليها والعودة إلى العمل تدريجياً بعد قضاء أوقات الإجازات لأي سبب من الأسباب، وإن الإجازة مدفوعة الثمن تعزز من قدرة الموظف على الإيفاء بحقوق حياته الشخصية دون الاضطرار إلى الرجوع إلى العمل أو التخلي عن الإجازة خصوصاً في أوقات الضرورة وبذلك تعد سياسات المنظمة فيما يتعلق بنظام الإجازات ذات أهمية كبيرة لتحقيق المرونة في حياة الموظفين.

تتنوع الإجازات التي تمنحها المؤسسات لموظفيها بحسب السبب الداعي لها، حيث أوضح الدليل الأفضل للموازنة بين الحياة العملية والخاصة والمطبق في استراليا إن هذه الإجازات هي إجازة العناية وإجازة الدراسة، وإجازة التدريب، وإجازة الانقطاع عن العمل (دون راتب)، وإجازة المرضية، وإجازة الثقافية (الدينية)، وإجازة الوفاة.

¹ هاشم عيسى عبد الرحمن أبو حميد، أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، قدمت هذه الرسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص: 17، 18.

² خالد جمال أبو سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 22، 26.

قد تطرق الدليل الإرشادي لقانون العمل الفلسطيني للعام 2018 إلى العديد من الإجازات التي يستحقها العاملون في المنظمات الحكومية وغير الحكومية مثل الإجازة العادية ومدتها أسبوعان أو ثلاثة أسابيع حسب طبيعة العمل وإجازة الوفاة ومدتها ثلاثة أيام والإجازة المرضية ومدتها أربعة عشر يوماً.

2/ سياسات المنظمة تجاه الأبوة والأمومة والحمل (Policies Parenting and Pregnancy) :

أشار اكسيو في دراسته إلى العوامل التي تؤثر في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الآباء العاملين وهي كالتالي:

- سياسات المنظمة المتعلقة بالموازنة بين الحياة العملية والخاصة.
- ثقافة المنظمة.
- خدمات رعاية الأطفال التي يقدمها المجتمع.

فيما تعتبر ثقافة المنظمة الداعمة والمتضمنة لأوقات عمل وإجازات رعاية الأطفال المرضى من أهم العوامل المساهمة في تخفيف الضغط النفسي والجسدي على المرأة العاملة وتساعد في ضبط التوازن بين الحياة العملية والخاصة.

أشار كل من جالينسكي وبوند وفريدمان في دراسة أجريت على الآباء العاملين إلى أن سياسات المنظمات تجاه الآباء العاملين لها الدور الكبير في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة لديهم وبالتالي إنجاز أكبر في العمل وتخفيف للضغط النفسي والجسدي.

قد تطرق قانون العمل الفلسطيني إلى وجوب مراعاة ظروف الحوامل أثناء العمل وعدم تعريضهن لأشغال شاقة أو مجهدّة تضر بصحتهن وصحة أجنتهن الفلسطيني حيث تنص المادة (101) من قانون العمل الفلسطيني " يحظر تشغيل النساء في الأعمال الخطرة أو الشاقة المتمثلة في كل من: المناجم والمحاجر وأعمال الحفر التي تؤدي تحت سطح الأرض، صناعة المفرقات والمواد المتفجرة والأعمال المتعلقة بها، صناعة ومعالجة الأسفلت، صناعة الكحول وكافة المشروبات الروحية، صناعة واستعمال المبيدات الحشرية، جميع أعمال اللحام التي يصدر منها أشعة وغازات ضارة، الأعمال التي يدخل بها بعض المذيبات التي تستخدم في تنظيم الماكينات والملابس كيميائياً، العمل في الغابات وقطع الأشجار والمحميات الطبيعية".

قد أشار الدليل الشامل للموازنة بين الحياة العملية والخاصة إلى العديد من السياسات المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين والتي تندرج تحت سياسات المنظمة تجاه قضايا الأبوة والأمومة والحمل كالتالي:

- السماح للموظفين بالحصول على إجازة الولادة مدفوعة الأجر .
- السماح للموظفات بالحصول على إجازة الأمومة مدفوعة الأجر .
- السماح للحوامل بالحصول على إجازة العناية ما قبل الولادة مدفوعة الأجر .
- السماح للموظفين بالحصول على إجازة التبني مدفوعة الأجر .
- السماح للموظفين بالعودة إلى وظائفهم السابقة التي كانوا فيها قبل أخذ إجازة الحمل أو الولادة أو التبني .
- توفير بيئة العمل الآمنة للحوامل .
- السماح للموظفات بالعمل لساعات مخففة - تتزايد زمنيا - بعد العودة مباشرة من إجازة الولادة .
- توفير مكان مخصص للأمهات لإرضاع الأطفال حديثي الولادة .
- السماح بوقت مخصص لصالح الأمهات لإرضاع أبنائهن عند الحاجة في مكان العمل .
- تخصيص المنظمة لمكان ما داخل الشركة للعناية بالأطفال .

3/ مرونة إجراءات العمل:

تسعى بعض المنظمات إلى زيادة قدرة موظفيها على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة عن طريق الدعم الإشرافي الملموس وخيارات العمل المرنة، وتتضمن خيارات العمل المرنة كلا من مرونة الوقت وتعني سهولة الحصول على جدول عمل مرن، ومرونة مساحة العمل وتعني القدرة على العمل من البيت وإمكانية التفكير في الأمور العائلية أثناء الدوام في مكان العمل الرسمي، ومرونة التقييم ويعني بها أن التعويض ودفع الأجور يكون بناء على إنتاج الموظف وليس بناء على وقت التواجد والتزام ساعات العمل.

أظهرت دراسة بالتيس أن أوقات العمل المضغوطة والمرنة في نفس الوقت تتناسب عكسيا مع معدلات الغياب وطرديا مع الإنتاجية والرضا النفسي والوظيفي لدى العاملين.

لاشك أن الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تعني قدرة الموظفين على الانتقال من مرونة إجراءات العمل مثل قضاء وقت خارج العمل لحاجة خاصة أو أخذ يوم إجازة للعناية بطفل، وقد أظهرت الدراسات أن المرأة بخلاف الرجل قادرة على الاستفادة بشكل أكبر من مرونة إجراءات العمل مثل مرونة ساعات الدوام ومشاركة العمل وإمكانية العمل من البيت.

وقد أوضح الدليل الأفضل للموازنة بين الحياة العملية والخاصة:

- مشاركة العمل وتعني أن الوظيفة الواحدة المتكاملة يشترك فيها أكثر من شخص .
- الاتصال والتواصل عن بعد من ومع مكان العمل .

- محدودية عدد ساعات العمل الإضافية.
- السماح للموظفين الذين يعملون بدوام كامل إمكانية العمل بنظام العمل الجزئي إذا كانت ظروف عائلاتهم تتغير بشكل كبير.
- إمكانية استبدال عدد ساعات العمل الإضافية بأيام إجازة بدلا من الحصول على مكافأة مالية.
- السماح باختيار وقت بداية ونهاية الدوام للموظفين إذا كان التعاقد على عدد ساعات محدد من العمل.
- التقاعد المتدرج بمعنى السماح للموظفين بالتقليل من عدد ساعات العمل تدريجيا على مدى سنوات ما قبل التقاعد.

4/ الخدمات المقدمة للموظفين:

- أوضح الدليل الشامل للموازنة بين الحياة العملية والخاصة والمطبق في استراليا إلى أن الخدمات المقدمة للموظفين داخل مكان العمل والتي تساهم في زيادة قدرة الموظف على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تتمثل في كل مما يلي:
- خدمات اتصال صالحة للاستخدام الشخصي داخل مكان العمل وتعني السماح للموظفين بالاتصال على عائلاتهم من داخل مكان العمل.
 - الخدمات الاستشارية للموظفين: يعني أن تسعى المنظمة إلى توفير خدمات استشارية لصالح موظفيها فيما يتعلق بحياتهم الخاصة.
 - خدمات الإحالة لتلبية احتياجات الموظفين مثل توفير رقم هاتف للاتصال عليه من قبل الموظفين حال حدوث أحداث تستدعي ذلك في حياتهم الشخصية.
 - البرامج الصحية: مثل برامج الحد من التدخين وبرامج الاستشارات الصحية وبرامج التطعيم ضد الأمراض.
 - برامج الدعم الأسري: مثل البرامج الأكاديمية الرسمية لدعم أسر الموظفين.
 - مرافق لممارسة الرياضة: أي أن المنظمة تقوم بتوفير عضويات لموظفيها في مراكز تدريبية لممارسة الرياضة وغيرها.
 - المساعدة في حال الانتقال للعمل من مكان إلى آخر حيث تقوم المؤسسة بمساعدة الموظف وأسرته للتكيف مع البيئة الجديدة.

قد أوضحت منظمة العمل العالمية أن التسهيلات الخدمية والمرافق المقدمة كالمطاعم، ووسائل الترفيه والاستجمام، وترتيبات السفر من وإلى العمل ومكان العمل مبيت للموظفين الذين تبعد أماكن سكنهم عن العمل تعتبر كلها من أهم الخدمات التي تقدمها المنظمة وتسهم في رفاهية العاملين فيها.

خامسا: مزايا توازن حياة العمل

- تسعى الكثير من المنظمات لتحقيق التوازن بين العمل والحياة لمختلف العاملين بها بحثا عن العديد من المزايا التي تتحقق لموظفيها، ومن ثم تتحقق لها ولمجتمعها أيضا، وهذا ما يمكن توضيحه فيما يلي:¹
- أظهرت الكثير من الدراسات التي أجراها معهد كونيكسا Konexa في عام 2007 أن توازن العمل والحياة يحسن الصحة النفسية والبدنية للموظفين للجهود التي تبذلها إدارتهم لدعم وتحقيق التوازن بين عملهم وحياتهم يزيد من درجة ولائهم وحبهم للمنظمة، ويرفع مستوى رضاهم عن العمل.
 - أظهرت دراسة (Pery-Smith & Blum 2000) أن تطبيق استراتيجيات توازن العمل والحياة يؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية للمنظمات التي تطبقها.
 - أظهرت دراسة (Williams, Ford 2000) أن تطبيق استراتيجيات توازن العمل والحياة يؤدي إلى الاحتفاظ بالموظفين وتقليل معدلات دوران العمل.
 - أظهرت دراسة (Honeycutt and Rosen 2007) أن تطبيق استراتيجيات توازن العمل والحياة يعتبر عنصر جذب للموظفين الأكفاء للعمل في المنظمات التي تطبقها، ولقد أجريت دراسة على عينة من الحاصلين على ماجستير إدارة أعمال من أشهر الجامعات الأمريكية واتضح من نتائجها أنهم يفضلون العمل في المنظمات التي توفر وظائف ومسارات وظيفية مرنة وتراعي تطبيق استراتيجيات وبرامج وسياسات داعمة للأسرة عن غيرها من المنظمات التقليدية التي لا تطبق مثل هذه الاستراتيجيات.
 - أظهرت دراسة (Ostermem 2005) أن المنظمات الأمريكية التي تسعى لتحقيق ممارسات عمل عالية الأداء تراعي دائما أن تمنح الفرصة لموظفيها لعمل توازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة وأوقات الفراغ وممارسة الأنشطة الرياضية والاجتماعية، وتسمى ذلك (منهج الإدارة المتكاملة الصديقة للأسرة).
 - أظهرت دراسة (Hartel et al 2007) أن المنظمات التي تطبق استراتيجيات توازن العمل والحياة تحقق العديد من المزايا منها تقليل تكاليف تغيب الموظفين، زيادة الإنتاجية، زيادة درجة رضا العاملين كما حدث في شركة Capital One Financial وهي شركة خدمات مالية، كما أظهرت دراسة أعدت على

¹ هشام محمد صبري البحيري، دراسة تحليلية لأثر تطبيق استراتيجيات تحقيق التوازن بين العمل والحياة على فاعلية الأداء الإداري للمديرين في المؤسسات الحكومية الخدمية في مصر، المجلد 9، العدد 2، 2018، ص 14، 15.

شركة IBM أن تطبيق الشركة لاستراتيجيات توازن العمل والحياة قد تسبب في توفير 700 مليون دولار للشركة كما تفيد في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة، وتساعد على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء المرغوب في تواجدهم واستمرارهم في العمل. كما يجني العديد من الموظفين مزايا أيضا من استراتيجيات توازن العمل والحياة أهمها تحسين مستوى تقليل الشعور بحالات الإجهاد الوظيفي.

– أظهرت نتائج دراسة (Wayne, Butts, Casper, & Allen, 2007) أن تحقيق التوازن بين العمل والحياة له تأثير مباشر على زيادة درجة الرضا عن العمل.

خلاصة الفصل

يتضح من خلال ما جاء في هذا الفصل أن الاجتهادات الفكرية في موضوع تمكين الموارد البشرية مازال قائما لارتباطه بالخصوصية التي تميز الجانب البشري، لهذا وجدنا أن الباحثين الذين تطرقوا لمفهوم التمكين قد اختلفوا فيما بينهم في طرح نموذجا موحدا لهذا المفهوم نظرا لآثاره الإيجابية من خلال إشراك العاملين في البرامج التطويرية وتشجيع مبادراتهم وأفكارهم ومساهماتهم الإبداعية، ومنحهم قدرا كافيا من السلطة والحرية في اتخاذ القرارات لتطوير الأداء داخل المنظمة، كما وضعوا نماذج وخطوات عديدة يجب إتباعها من أجل تحقيق تطبيق تمكين الموارد البشرية، وكذلك معرفة النتائج والمعوقات التي تعرقله وتعتبر العدالة الإجرائية، التكوين، القيادة التحويلية وتوازن حياة العمل من أهم الأبعاد التي تحكمه، إذ يرتبط هذا المفهوم بالعديد من المفاهيم الإدارية المختلفة، فهو يسهم في تحسين السلوكيات الإيجابية والحد من السلبية كالتهمك التنظيمي، هذا الأخير الذي يعتبر من المواضيع الهامة في دراسة سلوك الموارد البشرية وهذا ما سيتم الكشف عنه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتهكم التنظيمي

المبحث الأول: ماهية التهكم التنظيمي

المبحث الثاني: أنواع التهكم التنظيمي وأسبابه

المبحث الثالث: علاقة التهكم التنظيمي بالمفاهيم الإدارية

المبحث الرابع: تقييم التهكم التنظيمي وأبعاده

تمهيد

بسبب التحديات التي تواجه المنظمات حاليا ومع التطور السريع للعلمة، والتطور التكنولوجي والاقتصادي وفي ظل التغيرات البيئية والتعقيد في الحياة العملية والانحلال الأخلاقي الذي يشهده العالم المعاصر والصعوبات الجمة في إدارة الوقت، كل ذلك ساهم في خلق التوتر لدى الأفراد في المدى البعيد قد تقود إلى إرهاق نفسي وجسدي للعاملين، ونظرا لأهمية الموارد البشرية داخل المنظمات وجب على هذه الأخيرة أن تعمل على توفير الجو الملائم والمريح لمواردها البشرية، وكذلك الحرص على سلامتهم النفسية لأنها تعتبر عاملا أساسيا والذي ينعكس على سلوكهم ومواقفهم تجاه منظماتهم وقادتها، فقد يشعر الموظفون أن منظماتهم تفتقر للمصداقية، أو أنها تنتهك العدالة وهذا ما يجعلهم متهمين في سلوكهم وردود أفعالهم تجاه المواقف التي تخص القرارات المتعلقة بمنظماتهم ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف أكثر على التهكم التنظيمي من خلال تقسيمه إلى أربعة مباحث وهي:

المبحث الأول: ماهية التهكم التنظيمي

المبحث الثاني: أنواع التهكم التنظيمي وأسبابه

المبحث الثالث: علاقة التهكم التنظيمي بالمفاهيم الإدارية الأخرى

المبحث الرابع: تقييم أبعاد التهكم التنظيمي

المبحث الأول: ماهية التهكم التنظيمي

في هذا المبحث سنتطرق إلى نبذة تاريخية عن التهكم التنظيمي، مفهوم التهكم التنظيمي بالإضافة إلى معرفة وجهات النظر حوله.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن التهكم التنظيمي

بدأت الجذور التاريخية لموضوع التهكم التنظيمي كمدرسة فكرية وكطريقة في الحياة متأصلة في التاريخ الإغريقي القديم، وتحديدا في القرن الخامس قبل الميلاد، وحينها تأسست مدرسة يطلق عليها المدرسة التهكمية (Cynic school) التي تلمذت العديد من الفلاسفة الإغريق المتهمين والذين رفعوا إشعار معادي للإلتباع المستمر لقضية القوة والنفوذ والثروة المادية من قبل أفراد المجتمع، ووفقا للباحثين اندرسون وباتمان (Andersson & Banteman, 1997) كانوا المتهمين الإغريق يطمحون بالمعايير العالية في الأخلاق والآداب وغالبا ما كانوا يهجمون بشراسة على أولئك الذين لا يتمسكون بهذه الفضائل والتهكم كان منذ البداية يمثل نمط حياة وفلسفة أيضا فالمتهكمون يعتقدون بأن عادات الناس غير طبيعية ويجب تجنبها قدر الإمكان وفي إطار التقدم الذي كان يحصل في الحياة آنذاك، وضمن إطار رفض المعايير الاجتماعية، فإن المتهكمون كانوا يلبسون الخشن ويشربون السوائل بأيديهم حتى لا يتخذون أكواب الماء كوسيلة، ويمثل الفيلسوف الإغريقي ديوجينيس (Diogenes) الأب الروحي لأفكار هذه المدرسة والذي اشتهر بحمل المصباح في ضوء الشمس ادعاء منه للبحث عن رجل صادق ومخلص والمتهكمون الإغريق القدماء كانوا يتمثلون بالناس الذين يحترقون أي مؤسسة حضارية_اجتماعية، وقد طال هذا الاحتقار حتى المؤسسات الخيرية مثل الكنيسة والحكومة ضنا منهم بأنها غير ضرورية وغير مجدية، ويؤكد أيضا الباحثان باتمان واندرسون أن المتهكمون كانوا يجهرون علنا احتقارهم لهذه المؤسسات وقد عرفوا باستخدامهم العرض البادئ والمشين لجر الناس في المحادثات والمناقشات لكي يعبروا عن آرائهم ووجهات نظرهم.¹

أما في الأوقات الحالية فإن المتهكمون يرون القليل من المنافع نتيجة الإلتزام الصارم بالأخلاق والمبادئ بذا من ذلك هم يفضلون فصل أنفسهم عن الأشرار الذين يعتقدون بأن المجتمع يوافق عليهم.

أما الفكرة المعاصرة للمتهكمين فتعود جذورها إلى الباحث (Niederhoffer) وهو من أوائل الباحثين الذين تطرقوا إلى التهكم التنظيمي (OC) عام (1997) الذي وصفه بأنه مواقف سلبية يشعر بها العاملون اتجاه

¹ عامر علي حسين العطوي، تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي - دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في معمل اسمنت المثنى-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد 14، العدد 2، 2012، ص: 17.

منظمتهم، بعد ذلك شرع مضمار الاهتمام البحثي بموضوع التهكم التنظيمي قدم الباحثين (Kanter & Mirvis) عام (1989) كتابهم المعروف " الأمريكيون المتهكمون " The cynical Americans أن معظم الدراسات الحالية تتجه نحو اعتماد المدخل الثاني والذي يعرف التهكم بأنه بمثابة موقف متبلور لدى الفرد متجه نحو شيء ما. وقد ترجم الباحثين فكرة التهكم كموقف في أربعة اتجاهات بحثية، الاتجاه الأول يطلق عليه التهكم المجتمعي، الذي انطلقت بوادره من أفكار الباحثين (Kanter & Mirvis) عام (1989) وينشأ تهكم العاملين وفق هذا المدخل نتيجة التآرجح والتقلب في البيئة السياسية والاجتماعية لعمل المنظمات أو بسبب استغلال العاملين وخاصة مع بداية الثورة الصناعية وكذلك بسبب فشل وعود المنظمات المعاصرة في تحسين جودة حياة العمل أي أن تطور التهكم جاء استجابة صريحة لفشل الوعود في المجتمع، أما الاتجاه الثاني فيعرف بالتهكم المهني، الذي يقتصر فيه التهكم في مجالات مهنية محددة مثل الخدمات الطبية والعناية الصحية والرعاية الاجتماعية والشرطة بسبب تعرض العاملين لمواقف وضغوطات عمل مختلفة لتوقعاتهم المبنية بخصوص مثالية هذه المهن ودورها في مساعدة المجتمع، فعلى سبيل المثال فإن التهكم المهني لدى ضباط الشرطة يعرف بأنه عبارة عن (1) مشاعر مستيقظة من الحقد والعداوة والحسد، (2) الإحساس بانعدام القوة، (3) إعادة ممارسة هذه المشاعر بشكل مستمر ويمكن توضيح مفهوم التهكم المهني على لسان ضابط الشرطة بعبارة الذي أعلن بأن (43%) من العمال الأمريكيون كانوا متهكمون اتجاه المنظمات التي يعملون فيها إذ يدعي هؤلاء العمال بأنهم يفقدون للثقة في الإدارة ويعتقدون بأن شركتهم تبخس حقوقهم ومزاياهم ويشعرون بأنهم يعاملون بأسلوب غير عادل في العمل.¹

المطلب الثاني: مفهوم التهكم التنظيمي

في هذا المطلب سنقوم بذكر مجموعة من التعريفات للتهكم التنظيمي، بالإضافة إلى أهميته وخصائصه.

أولاً: تعريف التهكم التنظيمي

يقدم الباحثون مجموعة من التعريفات ضمن المنظومة الفكرية التنظيمية، وهذه التعريفات تختلف فيما بينها تبعاً لاختلاف وجهات النظر الخاصة بالباحثين والبيئة التنظيمية ومتغيرات الدراسة التي تناولت التهكم التنظيمي فيها. إذ عرف (Abraham,2000) التهكم التنظيمي على أنه "المواقف السلبية باتجاه المنظمة والاعتقاد الأساسي لهذا التهكم هو أن مبادئ الصدق والنزاهة والأخلاق سيتم التضحية بها لتعزيز المصالح الذاتية للقيادة

¹ عامر علي حسين العطوي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

مما أدى إلى اتخاذ إجراءات على أساس دوافع التضليل والخداع". بينما عرفها (Delkens,2004) "الموقف اتجاه التوظيف في المنظمة أو في أي جزء تابع لها كشريك في العقد النفسي بشكل دائم".¹

يعد تعريف (Dean) وزملائه من أكثر التعريفات التي لاقت قبول لدى الباحثين في هذا الاتجاه وهم يعرفون التهكم التنظيمي بأنه "موقف سلبي اتجاه المنظمة يتألف من ثلاث عناصر هي: (1) الاعتقاد بأن المنظمة تفتقد للاستقامة والنزاهة، (2) عواطف سلبية اتجاه المنظمة، (3) الميل نحو سلوك الاستخفاف والانتقاد اتجاه المنظمة والذي يتماشى مع هذه الاعتقادات والعواطف".²

أما الباحثون بيكتاس وآخرون (Bektas et al,2013) عرفوه بأنه "مواقف مرتبطة بالمنظمة تتصف بالمعتقدات والمشاعر السلبية والسلوكيات المرتبطة وهي تمثل لاستجابة لممارسة اجتماعية أو شخصية والتي يمكن أن تتغير بفعل التأثيرات البيئية".³

في حين عرفه (Akuzum,2014) بأن التهكم التنظيمي هو: "اعتقاد الموظفين أن المنظمات تنقتر إلى النزاهة الأخلاقية والمبادئ مثل العدالة، والصدق، والإخلاص للحصول على الفوائد التنظيمية".⁴

من خلال ما تقدم تشير اغلب التعريفات إلى أن التهكم التنظيمي هو مواقف سلبية يتخذها الأفراد ضد المنظمة التي يعملون فيها.⁵

ثانياً: أهمية التهكم التنظيمي

إن أهمية التهكم التنظيمي تتعلق بما يتركه من آثار سلبية على المجتمع والمنظمات، فالمنظمات يمكن أن تتأثر بالتهكم من جانبيين هما الأول: يتعلق بالأفراد من حيث اعتقاداتهم وعواطفهم وسلوكياتهم التي يمكن أن تترجم إلى حالات الغضب والانزعاج وخيبة الأمل والإحباط، أما الجانب الثاني: فهو مرتبط بالجانب الأول كون تلك السلوكيات المعبر عنها بالغضب وغيرها تتحول بمجموعها إلى مؤثر قوي على المنظمة ككل فضلاً عن أن التهكم من الممكن أن يساعد في فهم الأحداث المحيرة في البيئة وكذلك فإنه يستطيع منع أو كشف الجهات

¹ حميد سالم غياض الكعبي، دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي-دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في كلية الرافيدين الجامعة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 2017، 111، ص 167.

² عامر علي حسين العطوي، تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

³ حميد سالم غياض الكعبي، مرجع سبق ذكره، ص 167.

⁴ رشا مهدي صالح، أثر التهكم التنظيمي في الاستغراق الوظيفي للمعلمين في بعض المدارس الحكومية قضاء الزبير، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 26، العدد 2020، 117، ص 115.

⁵ حميد سالم غياض الكعبي، مرجع سبق ذكره، ص 167.

داخل المنظمة صحيحة يقدمون مصالحهم الشخصية على مصلحة المنظمة، وأيضاً يساعد المدراء على رؤية علاقات القوة المؤسسية بالعمل في المنظمة، ويوفر لهم نقطة انطلاق جيدة للتطوير لأنه يشكل جزءاً كبيراً من حياته اليومية ويعيشون بشكل واقع وتجارب المنظمة.¹

كذلك يمكن النظر إلى أهمية التهكم من محورين المحور الأول: يتعلق بالأفراد الذين هم غير جديرين فعلاً بالثقة والذين يستغل هؤلاء حالة التهكم لدى بعض الأفراد لتحقيق مصالحهم الشخصية، أما المحور الثاني: فيتعلق بالمنظمة فالتهكم يمكن أن يكون صوت الضمير داخل المنظمة وعليه سوف يفضل تقديم المبادئ على المنافع الذاتية، لذا يشكل التهكم أهمية خاصة لدى الأفراد والمنظمة إلى حد سواء.²

ثالثاً: خصائص التهكم التنظيمي

يشكل التهكم التنظيمي أهمية خاصة لدى الأفراد والمنظمة في حد سواء، إذ أشار الباحثين إلى جملة نقاط تمثل أهمية وخصائص التهكم التنظيمي ومن هؤلاء الباحثين (Dean et al, 1998)، (Ince and Turan, 2011) (Brown and Cregan, 2008) وهذه النقاط هي:³

- يساعد التهكم المنظمة في جهود التغيير، إذ أن اكتشاف حالات التهكم اتجاه التغيير يمكن المنظمة من إيجاد إستراتيجية تغيير ناجحة.
- ينظر للتهكم في انه موقف سلبي ناتج عن عدم الرضا وليس سمة.
- لا يرتبط التهكم بمهنة أو مجال عمل بشكل ثابت.
- يشمل التهكم المعتقد، الشعور، و السلوك.
- قد يكون قضية ثابتة أو لا يكون يؤخذ في المستوى الفردي أو في المستوى الفردي والمنظمي.
- الأفراد المتهكمون اقل استخداماً من الآخرين.
- يعمل المتهكمون كجهاز حماية وسيطرة على حالات الاحتيال وتغلب المصلحة الشخصية.
- يساعد التهكم المنظمة في تحديد أسباب المشاكل التنظيمية.
- يبين التهكم المنظمات ذات الفاعلية والأفراد الكفؤين.

¹ سحر عناوي رهيو، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي -دراسة تحليلية لأراء عينة منتسبي كلية التربية جامعة القادسية-، إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة المشى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 2014، 10، ص 40.

² نفس المرجع، ص 40.

³ ميثاق هانتف الفتلاوي، دور الانغراز الوظيفي في تقليل التهكم التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية -بحث تحليلي في دائرة صحة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 39، ص 134.

المطلب الثالث: وجهات النظر حول طبيعة التهكم التنظيمي

موضوع التهكم التنظيمي جذب اهتمام الباحثين بشكل متزايد وكما بين الباحثين (Ince & Turan,2011) أن مفهوم التهكم التنظيمي أصبح موضوع اهتمام في تخصصات مختلفة مثل الفلسفة والدين والعلوم السياسية وعلم الاجتماع والإدارة وعلم النفس، وفي الآونة الأخيرة انعكس هذا في الجدل المحتدم حول طبيعة التهكم التنظيمي ومنظوره الفكري، ولقد أسهمت دراسة (Niederhoffer) في إيقاد هذا الجدل بين الباحثين، حيث ميزت بين نوعين من التهكم بين عناصر الشرطة النوع الأول من التهكم كان موجه نحو المجتمع الذي تخدمه الشرطة والنوع الثاني كان موجه نحو دائرة الشرطة نفسها، ولقد نتج عن هذا الجدل مدخلين أساسيين في الأدبيات المتعلقة بالتهكم التنظيمي كما وضحاها (Dean et al.,1998).

المدخل الأول: يتعامل مع التهكم باعتباره بنية أو تركيبة عامة تعكس سمة شخصية مستقرة في الفرد، المدخل الثاني يصف التهكم بوصفه موقف عام قد يكون باتجاه المجتمع والمؤسسات والتغيير التنظيمي.

يرى الباحثون أصحاب المدخل الأول التهكم على انه سمة شخصية متعلقة أو متجذرة في طبيعة وخصائص الفرد، ويعكس هذا المدخل الأفكار السابقة للفلاسفة الإغريق المتهمكين وكيفية نظرتهم إلى طبيعة وسلوك الإنسان، وتدرج الشخصية التهكمية (Personality Cynicism) ضمن هذا المدخل، ويمكن وصف التهكم من خلالها بأنه يكون بشكل فطري ويمثل سمة مستقرة لدى الفرد وهذه السمة تعكس تصورات النظرة السلبية للسلوك البشري والتي تتميز بالإزدراء وضعف الترابط بين الأشخاص الآخرين، وهذا يدل على أن هنالك أزمة نفسية عميقة مع الآخرين بالاستناد على التعميم الشامل بأن العالم مملوء بأناس غير أمينين، متأمرين غير مهتمين وأنانيين غير قادرين على تكوين علاقات طيبة في التفاعلات الاجتماعية، ويمكن النظر إلى الشخصية التهكمية كمتغير مرضي ونفسي من التهكم التنظيمي يؤدي دور كبير في التأثير على المستويات العامة للتهكم التنظيمي، وبشكل عام العاملين من هذا النوع من التهكم يفتقرون إلى الثقة والإيمان بالآخرين، وهي بذلك تتمركز على التوجهات العدائية والتصورات السلبية اتجاه الآخرين، وقد اعتمدت الدراسات ضمن هذا المدخل على مقياس (Cook & Medley,1954) والذي تم تقديمه مبدئياً لقياس التهكمية العدوانية، إذ بين الباحثون (Pope et al.,1993) أن الأفراد الذين يسجلون درجات عالية على هذا المقياس يميلون إلى عدم الثقة بالآخرين وكذلك يشككون بدوافعهم والنظر إليهم على أنهم أنانيون وقام الباحث (Brandes,1997) بتلخيص وإيجاز خصائص الشخصية التهكمية بالاتي:

- النظر إلى الآخرين على أنهم أنانيين وكذابين وغير مبالين.
- التشكيك في دوافع الآخرين.

- الحذر وعدم الشعور بالثقة في طبيعة العلاقات الإنسانية.
- عدائيين وقمعيين.
- يمتعضون من مطالب الآخرين.
- غير ودودين ولا يقدمون المساعدة للآخرين.

أوضح الباحث (Arabaci,2010) أن عدد قليل من الباحثين الذين يدعمون النظرة إلى التهكم باعتباره سمة شخصية مثل (Kanter and Mirvis,1989 ; Mirvis and Kanter,1991 ; Guastello et al .,1992 ; Reichers et al .,1997) بينما معظم الباحثين في الوقت الحالي يميلون إلى المدخل الثاني: باعتبار التهكم بمثابة موقف سلبي متوقع نحو شيئاً ما، وأن التهكم ليس سمة شخصية ثابتة وإنما متغيرة ، والعاملين لا يقررون أن يكونوا متهمين بل التهكم التنظيمي يتطور من خلال التجارب السابقة للعاملين مع المنظمة.¹

المبحث الثاني: أنواع التهكم التنظيمي وأسبابه

سننترق في هذا المبحث إلى أنواع التهكم التنظيمي وأسبابه وكذا العوامل المؤثرة في حدوثه.

المطلب الأول: أنواع التهكم التنظيمي

للهكم التنظيمي أنواع سنذكر منها ما يلي:²

1/ التهكم من التغيير التنظيمي:

هو رد فعل على الإدراك وهو شكل من أشكال التغيير الفاشل في المنظمة، هذا لا يشمل فقط التغييرات التي حدثت ببساطة وإنما حتى التي سوف تحدث، وترك التنظيم كما كان يتضمن أيضا التغييرات الفاشلة التي جعلت المنظمة أسوأ من ذي قبل، حيث يتوقع المديرون مسبقا بأن التغيير سيكون لصالح موظف فردي إذا تكرر بشكل كافي، فسيقوم الموظف بتعديل توقعاته إلى خيبات الأمل السابقة، ولم يعد يتعاون مع جهود التغيير، والتي بدورها قد تغفل بسبب نفس التعاون، يختلف التهكم من التغيير التنظيمي عن الأشكال الأخرى من التهكم التنظيمي في أن هناك ديناميكية في أسبابها من حيث الوقت، يقترح الباحثين (Reichers and wanous 1997)

¹ ضياء فالح بناي، علاقة الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في التهكم التنظيمي، رسالة لنيل درجة الماجستير، جامعة كربلاء، تخصص إدارة أعمال، 2014، ص104 _ 106.

² Menno Delkien, *Cynisme Organisationnel : Une étude parmi les centres d appels*, Une thèse soumise dans le respect partiel des exigences pour le diplôme de Mester of Economics, Université de Maastricht, 2004, P : 15,17 .

أن مستوى التهكم يمكن أن يزيد من خلال السياسات الخاطئة، يقلل بمقدار السياسات الصحيحة، لذلك نستنتج أن التهكم من التغيير التنظيمي غير مستقر، يمكن أن تتداخل أيضا مع أشكال أخرى من التهكم التنظيمي (Dean et al., 1998). التغيير التنظيمي موجود بشكل كبير في مراكز الاتصال، جميع مراكز الاتصال تشارك في الدراسة عمليات إعادة التنظيم الأخيرة التي تتطوي على تسريح جميع العمال وإعادة التنظيم بسبب الانكماش الاقتصادي.

2/ تهكم الموظف:

استهزاء الموظف هو نسخة من التهكم التي اقترحها اندرسون (1996) في تعريفه والذي يحاول من خلاله تغطية جميع المجالات الممكنة للتهكم، بما في ذلك التهكم من العمل حيث منذ نشأة هذا التعريف تم استخدامه في وقت واحد للتهكم التنظيمي، المساهمة الرئيسية ل أندرسون هي أنها اقترحت أن التهكم التنظيمي قد يكون ناجما عن انتهاك العقد النفسي (PCV). هذا النوع من التهكم ينطبق أيضا على مراكز الاتصال لأن العلامات المنبهة لتشاؤم الموظف، والإحباط، واليأس وخيبة الأمل، هي أمور مستمرة لمديري مراكز الاتصال، الناشئة عن ساعات العمل الطويلة، التقييد المستمر، كثافة العمل، القيادة، والإدارة الفعالة، أساليب جديدة في مكان العمل.

3/ التهكم المهني:

نشأ هذا الشكل من التهكم التنظيمي في الدراسات الأولى في التهكم، وبالتحديد استخفاف الشرطة (دين وآخرون 1998) ويتكون من " التهكم في العمل" (ما نسميه الآن التهكم المهني) و " التهكم التنظيمي" التهكم في العمل يشير إلى محتوى العمل، والتهكم التنظيمي تشير إلى سياق العمل (نوس، 2003).

يرتبط التهكم المهني الآن بعمال الخدمة تحت صراع الدور وهو دور غامض يرتبط هذا الشكل من التهكم أيضا بالاحترق.

التهكم المهني ينطبق إلى حد كبير على مراكز الاتصال لان مركز الاتصال يتعرض للموظفين باستمرار لضغط الأداء بالإضافة إلى حاجة خدمة العملاء بشكل جيد هذا قد يؤدي إلى دور الصراع، يمكن للتهكم المهني أن يكون غير مستقر، لكننا لم نعثر على أي مؤلفات تدعم ذلك، لكن هناك مؤشرات تدل على أن التهكم المهني ليس سوى خطوة واحدة في عملية التعلم.

4/التهكم الشخصي: يعكس هذا النوع من التهكم التصور السلبي للسلوك البشري، وغير قابلة للتغيير الخلقى، ويتميز هذا النوع باحتقار العلاقات الشخصية الضعيفة، وترتكز سماته بتوجهات معادية والتصورات السلبية تجاه الآخرين.

5/التهكم الاجتماعي:

يتضمن هذا النوع انتهاكا للعقد الاجتماعي بين الفرد والمجتمع ويعبر عنه بخيبة الأمل اتجاه المجتمع ومؤسساته وغيرها من العناصر، وتتكون من الانطباعات الشعبية عن الآخرين.

6/التهكم باتجاه المنظمة:

يتمثل في الموقف السلبي الذي يحمله الشخص نحو منظمته وأكد كلا من الباحثين (Dean ; Brandes and Dharwadker ;1998) وجود ثلاثة أبعاد حيوية تلعب دورا في ظهور التهكم التنظيمي منها البعد المعرفي (الاعتقاد) ويعني بان المنظمة تفتقر إلى النزاهة والاستقامة، والبعد العاطفي ويتمثل بالأراء السلبية اتجاه المنظمة أما البعد السلوكي فهو الاتجاه نحو الانتقاص من قدرة المنظمة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التهكم التنظيمي:

أشار كلا من (Rubin ;2009 ;Byrne & Hochwarter ;2008) لمرونة التهكم التنظيمي للعوامل البيئية ولدا فانه لا يمكن وان يعود للشعور بالمنظمة أو الإدارة لدى الناس السلبيين،ولكن يمكن أن يظهر بالتجارب،مثل هذه التجارب تأتي بسبب التأخير ومبادرات التغيير الفاشلة، مخالفات العقد النفسي والمنافع الإضافية للمديرين،الفضائح، قلة الدعم من الرؤساء، والاختلافات بين المديرين العاملين وثقل العمل والالتزامات التنظيمية الغير مقنعة وصراع الأدوار وقلة الفرص للسلوكيات المستقلة كما أشار كلا من (Pelit & Pelit,2014) لآثار التهكم التنظيمي لأنه يقلل من كفاءة وإنتاجية المنظمة، وزيادة الخسائر المادية والمعنوية وعدم الرضا عن العمل وانخفاض الولاء للمنظمة وارتفاع معدل دوران العمل وتقليل الأداء التنظيمي وشعور المواطنه فضلا عن ما يسببه من مشاكل عاطفية للمنظمات،يمكن أن يسبب مشاكل فيسيولوجية هامة على الموظف تقليل أيام العمل بسبب مرض العامل،الإقلاع عن العمل وانخفاض الأداء.

ووضح (Anderson ,1996) زيادة التهكم عندما يتوقع العاملون مستوى عالي ولكنهم يواجهون بخيبة الأمل

عندما لا يتلقون مثل هذه التوقعات،وحدد ثلاث عوامل تؤثر في توقع التهكم:

1/ عوامل مكانية: الأجر العالي للمديرين التنفيذيين وكذلك الفوائد الآتية وغير الضرورية للمنظمات وعدم مساءلة المنظمات.

2/ عوامل تنظيمية: تشمل الاتصالات أو التواصل غير الكفاء، محدودية التعبير عن الأفكار، عدم احترام الاتصال بالآخرين وعدم كفاءة الإدارة أو المعاملة.

3/ صفات العمل والأدوار: غموض الأدوار، صراع الأدوار والعمل الفائض، هياكل الأكثر مرونة وغير المحددة (التي تنتج الصراعات) وكذلك قلة المعلومات الكافية عن التغيير والتجارب في الخطط الناجحة.

وأكد (Sur, 2010) على عامل صراع الدور من خلال قيام المدير بجعل العاملين لديه يمارسون أعماله الخاصة، فان العامل يشعر بصراع الدور ومن تم بخيبة الأمل لان عمله مختلف عن توقعاته والحصول على التشاؤم والتهكم التنظيمي.

وبين (Ozeretal, 2014) عدة عوامل تغذي التهكم داخل المنظمات منها:

- محاولات تحول مضللة.
- الضغط المفرط وعبء الدور.
- عدم الرضا عن الدعم الاجتماعي.
- مستويات التعزيز غير كافية مقارنة مع أعلى مستوى منافسة.
- الأهداف المتعارضة.
- زيادة مستويات الفوضى التنظيمية.

ووضح كلا من (Ozgener & Kaplan, 2008) إلى ضرورة ممارسة المنظمات استراتيجيات فعالة من اجل إدارة ظواهر التهكم هي كما يأتي: تمكين العاملين من المشاركة في عملية صنع القرارات، توجيه العاملين، خلق نظام تأديبي دائم وعادل في المنظمة، إدارة المنافسة في المنظمة، تعريف العاملين بالتغيرات الجديدة، تحسين استغلال الوقت، زيادة الموثوقية.¹

¹ أميرة خضير كاظم، تأثير ضغط العمل في التهكم التنظيمي دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من الملاك التمريضي في مشفى الصدر التعليمي في محافظة النجف، المعهد التقني، كوفة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 50، ص 228-229.

المطلب الثالث: أسباب التهكم التنظيمي:

أشار كل من ميرفيس و كنتر (Kanter و Mirvis) و فيرونس وإيتال (Ference و etal) إلى أن المنظمات اليوم أصبحت أكثر تهكماً من الماضي وذلك لان المنظمات عندما تصبح أكثر تعقيداً يصبح الأعضاء أكثر تهكماً وهذا لا يبشر بالخير، وان هناك أربعة جوانب من حياة المنظمة حيث توصلوا إلى أن اغلب الأشخاص تخيب آمالهم بسبب مجموعة من الأسباب وهي:¹

- نظام الأجور غير العادل والذي فيه التلاعب.
- الإدارة لا يمكن الوثوق بها.
- الشركة غير مهتمة بالعاملين.
- أوقات العمل العالية في المنظمة غير المتوقعة مع قيمة المنظمة نفسها.

في حين توصل كل من الباحثين (Grima and GLAY ;2012) إلى أن عدم نزاهة المنظمة يؤثر على أبعاد المنظمة والميل نحو تحقيق المنظمة والسلوكيات الحرجة تجاهها والتي تتسجم مع معتقدات المتكلمين وتؤثر على الإدراك المؤلم الناجم من فقدان الوظيفة المستقرة، فالتهكم يكون هنا في عدم الرضا العميق والذي يتفاقم في عدم قدرة الموظف على ترك عمله الحالي، بسبب التكاليف العالية للخروج.²

وأضاف الباحث (Sajid ,2011) أسباب أخرى مثل عدم وجود اتصالات، عدم الاحترام، انعدام الفرص، عدم تحقيق الأهداف مما يؤدي إلى عدم تشكيل علاقات صحية، الادعاء بعدالة عادلة، انخفاض الموارد، زيادة متطلبات العمل.³

في حين يرى الباحث (Keppler ;2008) أن ارتفاع التهكم يشمل بالتفصيل القيم العائلية، الأمثلة السيئة التي حددها القادة وعدم وجود أبطال وبطلات والنظام القضائي الذي يبدو انه استغنى عن كل شيء وعدم تطبيق العدالة بشكل كامل، ووجود النية السيئة لدى وسائل الإعلام بقصفنا بوابل من الأخبار السيئة وهذا ما

¹ محمد مظهر مزعل، الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الاجتماعي-دراسة ميدانية على عينة من العاملين في المصارف العراقية-، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان (الخرطوم)، 2018، ص48.

² المرجع السابق، ص48.

³ أردن حاتم خضير و شهناز فاضل احمد، الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني وأثرهما في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي-بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في ديوان وزارة الشباب-، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، مجلة الدنانير، العدد 10، 2017، ص 300.

يجعل من غير المستغرب أن يبقى التهكم ويزداد في مكان العمل، وعندما يكون هناك عدد من الموظفين المتهكمين فلا يمكن استعادة أوامر الثقة ولا القيام بأي شيء على الإطلاق.¹

أما الباحث (Kring 2003) فقد وجد أن ردود الأفعال العاطفية تؤثر باتجاه المنظمة التي يتم من خلالها تشكيل الموقف أو المعتقد، ويشمل الجزء العاطفي من التهكم على تسعة عواطف رئيسية وتتضمن (الإثارة_الفائدة_الفرح_التمتع_المفاجأة_المباغلة_الاستغاثة_الكرب،_الغضب_الغيط_الاشمئزاز_الاحتقار_الازدراء_الخوف_الرهاب_العار_الدل) ولذلك فإن التهكم يرتبط مع عدد من المشاعر السلبية نحو صاحب العمل وتجعل الموظفين أيضا يفكرون بالمشاعر من قبله.²

من خلال ما سبق يتحتم على المنظمات الوقوف على أسباب التهكم التنظيمي ووضع استراتيجيات للحد من مدى هذا الموقف مثل دعم التدريب الذي يلعب دورا هاما في الحد من التهكم التنظيمي والمشاركة في عمليات صنع القرار وتوفير فرص مع الحد من التغيرات التنظيمية.³

المبحث الثالث: علاقة التهكم التنظيمي بالمفاهيم الإدارية الأخرى

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى بعض المفاهيم الإدارية التي لها علاقة بالتهكم التنظيمي وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: التهكم التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمي

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على تعريف سلوك المواطنة التنظيمية، خصائصها، أبعادها ومحدداتها.

أولاً: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

يرى الباحث (organ:1988) أن سلوك المواطنة التنظيمية هي: تلك السلوكيات المرتبطة بالعمل ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي وهي لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي وهي تقوم وتدعم الأداء الفعال للمنظمة.⁴

¹ محمد مظهر مزعل، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² نفس المرجع، ص 48.

³ ارادن حاتم خضير و شهناز فاضل احمد، مرجع سبق ذكره، ص 300-301.

⁴ محمد نادر غنوة، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري، رسالة مقدمة لنيل

درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2012، ص 74.

ثانيا: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

- هناك مجموعة من الخصائص لسلوك المواطنة التنظيمية نذكر منها ما يلي:¹
- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يضطلع بها الفرد في العمل.
 - هي سلوكيات نزيهة أي أنه ليس لها غرض خفي من منظور من يمارسها.
 - هي سلوكيات تشجع المنظمة من خلالها العاملين على الانخراط فيها.
 - هي سلوكيات مفيدة تنظيميا.
 - هي سلوكيات لا ينتظر الفرد مقابلها مكافأة تنظيمية كما أن الفرد لا يعاقب على عدم ممارستها.

ثالثا: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

توجد خمسة أبعاد حسب الباحثون وهي:²

الإيثار، الكياسة(الكرم)، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير.

رابعا: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

- تتعدد وتختلف محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعا لما أشار إليه كتاب الإدارة ويمكننا إبراز مجموعة من هذه التصنيفات وحسب (المبيض، 1999) فإن محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية هي:³
- مجموعة متغيرات اتجاهات العاملين (الرضا، الانتماء)
 - مجموعة متغيرات بيئة العمل (الدعم التنظيمي، النمط القيادي، ضغوط الدور)
 - مجموعة المتغيرات الديمقراطية (الجذور الاجتماعية، التعليم، تاريخ الميلاد، السن(الخبرة)، العدالة الاجتماعية).

خامسا: علاقة التهكم التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية

من المهم جدا بالنسبة لأولئك الذين يعملون في قطاع السياحة مثلا، أن يكونوا منتسبين له حضوريا وكذلك شعوريا، فالشعور بالالتزام التنظيمي لتلك المنظمة يتطلب الامتناع عن المواقف المتشائمة والسلبية التي تضر بمصلحة المنظمة، وبالمقابل يجب على المنظمة وضع برنامج لأجل تمكين الموارد البشرية بها ولضمان إدارة سليمة وذلك عن طريق التواصل السلس والجيد مع العملاء والعمل على التنسيق السليم بين الموظفين

¹ غنوة محمد نادر ، مرجع سبق ذكره، ص75.

² نفس المرجع، ص76.

³ نفس المرجع، ص80.

من وجهة النظر هذه فقد أجريت هذه الدراسة لأجل تحديد العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية حيث وجد أن هناك ارتباط مهما وسلبيا بين أبعاد التهكم التنظيمي وهي: المواقف المعرفية والعاطفية والتهكمية العامة مع جميع الأبعاد الفرعية لسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الضمير، المجاملة، الفضيلة المدنية وسلوك المواطنة التنظيمية العامة)، وذلك بصرف النظر عن الضمير، اللباقة والشرف فقد وجدت سلبية كبيرة في الارتباط في جميع الأبعاد الفرعية السلوكية للتنظيم بسلوك المواطنة التنظيمية في حين أن الأبعاد الفرعية للتهكم التنظيمي فهم يظهرون وسطا ايجابيا ورابطا قويا فيما بينهم، في ظل هذه الظروف سيكون مناسباً للتوضيح أن الموظفين اللذين يعرضون مستوى عال من التنظيم قد يقل ذلك من درجة شعورهم بالتهكم التنظيمي في أنفسهم، في حين أن المواقف المتشائمة من المشاركين في الاستطلاع تظهر علاقة إيجابية مع بعضها البعض في المعرفية والعاطفة والسلوكية، أما في الواقع كل من المواقف المتهكمة تثير بعضها البعض مما يؤدي ذلك إلى تشكيل سلوك متهم، ومن الممكن أيضا تحديد ارتباطات إيجابية تتراوح من متوسط إلى قوي بين الأبعاد الفرعية لسلوك المواطنة التنظيمية، لذلك عندما يتم تأسيس سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين يمكن أن يؤدي هذا السلوك إلى تشغيل جميع الأبعاد الفرعية للمؤسسة وبالتالي الحصول على السلوك الايجابي والقوي الذي يعزز الشعور بالانتماء لهذه المنظمة لدى الموظفين، في الختام يمكن القول انه يوجد ارتباط سلبي بين المواقف المتشائمة للقطاع، بحيث تم تحديد سلوك الموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية في هذه الدراسة، حيث كان الهدف منها هو ربط التهكم التنظيمي بمستويات سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي قطاع السياحة، هذه النتيجة تشير إلى انه يجب القضاء على المواقف المتهكمة للموظفين ولتمكينهم من ذلك تم عرض خصائص وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين لكي يتعرفوا عليها ويأخذونها كمرجع يستندون عليه في سلوكهم، أما عن غير ذلك فعدم اطلاع الموظفين على خصائص ومبادئ سلوك المواطنة التنظيمية يجعلهم أكثر تهكما في مواقفهم وسلوكياتهم وهذا ما ينتج عنه مشاكل مع الموظفين الآخرين في المؤسسة نفسها بصفة خاصة أو مع المؤسسة وعملائها بصفة عامة، علاوة على ذلك، إذ يشير مقياس النتائج إلى أن هذا سوف يتوازي مع معدل دوران العمالة السريع وسيغير الموظفين ووظائفهم كثيرا كونهم لا يشعرون بالولاء لهذه المنظمة.¹

المطلب الثاني: التهكم التنظيمي و الثقة التنظيمية

سنذكر في هذا المطلب تعريف الثقة التنظيمية، خصائصها، أنواعها و فوائدها.

¹ Fatih turkmen, Emre Aykac, **The Association Organization Cynicism and Organizational Citizenship**, European Research Studies Journal, Volume XX, Issue 4A, 2017, PP750,751

أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية

يشير مفهوم الثقة التنظيمية إلى توقعات الأفراد والجماعات العاملين في المنظمة، والمتعاملين معها، بأنه يمكن الاعتماد في تحقيق نتائج مفضلة أو مرغوبة لديهم، وأنه يمكن الاستمرار في العمل فيها أو التعامل معها بسبب ما يجدونه من كفاءة في النظام الإداري فيها، وكفاءة مديرها، وجودة إنتاجها، ووفائها بالالتزامات المترتبة عليها تجاه الجمهور الداخلي والخارجي على حد سواء.¹

ثانياً: خصائص الثقة التنظيمية:

يرى الباحثين (Mayer et al) أن الخصائص الثلاثة للثقة التنظيمية تتمثل في:²

القدرة والخيرية والأمانة أو الاستقلالية والتي تبدو أنها تشرح النصيب الأكبر من الجدارة بالثقة.

هذا وقد ذهب الباحث (MISHRA) إلى ابعاد من ذلك حيث حدد أربعة أبعاد للثقة وهي الاهتمام والاعتمادية والكفاءة والانفتاح وهذه المصطلحات تعرفها الجمعية الأمريكية لعلم النفس كما يلي:³

القدرة: تعرف بصورة مباشرة بأنها الكفاءة في النشاط أو الوظيفة بسبب المهارة الفردية أو التدريب أو أي مؤهلات أخرى.

الخيرية: تعرف بأنها الرغبة أو الميل لفعل الخير أو الانجاز الأعمال الخيرية أو الأعمال التي لا تضر الآخرين.

الأمانة: فهي التي تعبر عن الصدق أو الإخلاص مثل الشعور بالعدالة وان تكون الأفعال متطابقة مع الأقوال.

ثالثاً: فوائد الثقة التنظيمية

إن من فوائد الثقة التنظيمية للمنظمة والعاملين فيها أنها تؤدي إلى:⁴

- زيادة وتحسين وتنامي العلاقات الشخصية.

¹ أسماء جبارين وآخرون، الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين، قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد 6، العدد 1، 2018، ص14.

² عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 9، العدد 2، الجزائر، 2018، ص184،185.

³ نفس المرجع، ص184، 185.

⁴ أسماء جبارين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 15.

- تؤدي إلى الرضا الوظيفي والى التميز بإنتاج أو تطبيق أفكار جديدة.
- وجودها يؤدي إلى تقليص مشكلة ترك العمل.
- تؤثر الثقة على الصحة العامة.
- الثقة ورأس المال الاجتماعي يرتبطان على نحو وثيق فراس المال الاجتماعي هو قدرة الأفراد على العمل معا بهدف تحقيق غايات مشتركة في مجموعات ومؤسسات.

رابعا: أنواع الثقة التنظيمية

يصنف كل من الباحثين كوفي وميريل (2014) الثقة التنظيمية إلى خمسة أنواع وهي:¹

- **الثقة الذاتية:** وهي تتناول الثقة في النفس، وفي القدرة على تحديد الأهداف وانجازها والحفاظ على الالتزامات والوفاء بالتعهدات والقدرة على بث الثقة في الآخرين ويدعمها المصادقية.
- **الثقة في العلاقات:** وهي تتمحور حول كيفية بناء وتنمية رصيد الثقة مع الآخرين، ومبدأها الأساسي هو الاتساق السلوكي من خلال ممارسة ما يصدر من أقوال على ارض الواقع بالأفعال.
- **الثقة المؤسسية:** وتتمثل في الوسائل والأساليب التي ينتهجها القادة لبناء الثقة داخل منظمة العمل.
- **الثقة في السوق:** ومبدأها الأساسي لتحقيق الثقة، سمعة المنظمة في سوق العمل.
- **الثقة المجتمعية:** وهي خلق قيمة الثقة لدى الآخرين ولدى المجتمع من خلال المشاركة والعطاء.

خامسا: علاقة التهكم التنظيمي بالثقة التنظيمية

بالنظر إلى فوائد الثقة فليس من المستغرب أن يرغب التنفيذيون في توليدها بين أعضاء منظماتهم، وعلى الرغم من هذه الفوائد غالبا ما يتخذ المديرين قرارات أو يتصرفون بطرق تزعزع ثقة الموظفين، وعلى سبيل المثال قاموا بتسريح الموظفين لفترة طويلة، أيضا مثلا تهديد العاملين بالفصل أو اهانتهم علانية، كل هذه الأفعال من المرجح أن تؤدي إلى تأجيج التشاؤم وتدمير الثقة لدى الموظفين أكثر من أن تقويها وتولدها، فانعدام الثقة لدى الموظفين يعرض المنظمة إلى مشاكل كثيرة فمثلا إذا حاولت المنظمة الشروع في تغيير تنظيمي مفيد فمن المحتمل أن تتلقى الرفض من قبل الموظفين مع عدم الثقة في قرارها والتهكم عليه.

يعتبر سلوك المديرين وتعاملاتهم مع الموظفين أمرا بالغ الأهمية لأجل التطوير والحفاظ على ثقة الموظفين في الإدارة وحسن النية تجاه الشركة.

¹ نفس المرجع، ص: 14، 15.

الكثير من الأبحاث حول التكوين والحفاظ على الثقة لدى الموظفين داخل الإدارة ركزت على سمات وسلوك المديرين، بالمقارنة واستثناء الميل إلى الثقة، بينما هناك القليل من الأبحاث حول خصائص الموظفين كمتبئين لثقة الموظفين في المديرين لأن الثقة هي الإدراك الحسي للظاهرة فمن المرجح أن تلعب خصائص الموظف دورا حاسما في تحديد مستوى ثقة الموظفين في المديرين لأن إحدى سمات الموظف المهمة المحتملة هي التهكم السائد في ما يصل إلى (48%) من القوى العاملة الأمريكية، ويبدو أن هذه النسبة في نمو.

نحن نركز على التهكم ليس فقط بسبب انتشاره بل لكونه يحمل أهمية تتمثل في الاعتقاد بأن التهكم يدخل بطريقة ما في محاولات بناء الثقة، مع أنه لا يوجد بحث تجريبي لإثبات هذا الادعاء.

إن الغرض من دراسة التهكم والثقة هو فحص مفهوم التهكم وعلاقته بالثقة على وجه الخصوص، فسوف نحاول أن نوضح طبيعة التهكم ونميزه عن الثقة والبحث عن الآليات التي تربط التهكم بالثقة وأيضا نحاول معرفة تأثير سلوك المديرين على العلاقة بين التهكم والثقة، وسنعمل على اكتشاف هذه القضايا في ثلاث دراسات وهي:

الدراسة الأولى: فحص طبيعة التهكم، والعلاقة بين التهكم وتصورات الناس والأحداث باستخدام الإسقاط، تبحث هذه الدراسة على العلاقة بين التهكم والمعتقدات والمشاعر والتوقعات والثقة في سياق الوضع الافتراضي.

توسع الدراسة الثانية هذا الفحص إلى العلاقات بين التهكم وتصورات العمال والثقة بين عينة من موظفي الاتحاد الانتمائي.

أخيرا فإن الدراسة الثالثة تختبر تجريبيا تأثيرات جانب رئيسي من السلوك الجديد بالثقة أي: الانفتاح التواصل حول العلاقة بين التهكم والثقة، بحيث ضمت هذه التجربة مجموعة فرعية من المديرين اللذين شاركوا في الدراسة الثانية.

- التهكم وتصور الناس والأحداث: يعتبر التهكم موقف أو نزعة تتطوي على الإحباط وخيبة الأمل والمشاعر السلبية تجاه شخص أو مجموعة أو منظمة.

على هذا النحو يظهر لنا التعريف أن التهكم بالتناوب يعتبر سمة أو موقف.

وقد بين علماء النفس على سبيل المثال (اندرسون، 1996، دين وآخرون، 1998، Johnson&Obary,2003).

أن التهكم عبارة عن موقف متعلم ودائم نسبيا ولكنه قابل للتغيير إذ ينبع من تجارب المرء خيبة الأمل وحتى خيانة التوقعات من قبل الآخرين والمجتمع وحتى النفس.

وتماشيا مع هذا الرأي فإننا يمكن أن نعرف التهكم بأنه موقف دائم نسبيا وعلى هذا النحو يمكن القول أن التهكم يشترك في العديد من ميزات المفاهيم الحالية للمواقف وهي مستقرة من حيث التقييمات المستندة إلى الدائرة وكذلك التقييمات الأقل استقرارا والتي يتم إنشاؤها عبر الانترنت، عند وقوع الأحداث وعلاوة على ذلك فإن التعريفات تصور الهدف من التهكم على نطاق واسع وكذلك على نطاق ضيق وعلى سبيل المثال إن تم توجيه التهكم إلى شخص معين أو أين كان: منظمة أم قادتها أم في التغيير التنظيمي وحتى في الأعمال التجارية الأمريكية بشكل عام.

في هذا التحقيق سوف نقوم بفحص أشكال معينة من التهكم وهذا الأخير له عناصر معرفية وعاطفية على وجه التحديد فهو يعكس المعتقدات السلبية، وكذلك المشاعر السلبية تؤثر على هدف التهكم.

على سبيل المثال: المتشائمون لديهم معتقدات سلبية حول سلامة الهدف، والدوافع الشخصية، وبالمثل فقد وجد أن التهكم كان مرتبط بشكل سلبي بمعتقدات الموظفين الآلية، أي معتقدات الموظفين حول الصلة بين الأداء والمكافآت، ويمكن الاستدلال على التهكم من التأثير والإدراك.

كما تشير المناقشة أعلاه، أن التهكم مرتبط ببعض المعتقدات غير المواتية والمشاعر التي تتعلق بالطريقة التي ينظر بها الأفراد إلى المواقف والكيفية التي يفسرونها، بعبارة أخرى من المرجح أن يؤدي التشاؤم إلى تحيز تصورات الأفراد للأحداث والأشخاص الذين قد يكونون بخلاف ذلك أي هم ينظرون إليها بشكل أكثر ايجابية ويتم وصف عملية مماثلة في ظاهرة اجتماعية للإسقاط، يتضمن الإسقاط الاجتماعي نقل أو إسناد دوافع المرء ومشاعره وسماته للآخرين، وذلك دون أن يدري تماما، يتضمن الإسقاط الاجتماعي عادة تقييم أو تمهيد خاصة الاهتمام، وتقديم محفز محايد يقوم المشاركون بعد ذلك بتقييمه، وعلى سبيل المثال، في سلسلة من الدراسات أظهرت أن الأفراد هم أكثر عرضة لغزو دوافع معينة (مثل: التعليم، الأداء، أو أهداف المنافسة)، للأشخاص الافتراضيين عندما كانت الأهداف المقابلة إما معدة أو يشار إليها على أنها سائدة.

ويمكن أن يتضمن الإسقاط الاجتماعي أيضا إسقاط مصدر الحالة العاطفية للفرد على الآخرين، فعلى سبيل المثال الأفراد الذين هم في حالة خوف يميلون إلى تقييم صور لوجوه محايدة تشير إلى الغضب، وتجدر الإشارة إلى أن الإسقاط الاجتماعي لا يتضمن بالضرورة آلية دفاعية (أي إسقاط سلبي للخصائص مع إنكار

هذه الخصائص نفسها في الذات)، في الواقع البحث عن الاجتماعية يظهر الإدراك أن معتقدات المرء ومشاعره غالبا ما تستخدم كبديل للآخرين، خاصة عندما يكون هناك القليل من الأساس لمعرفة كيف يفكر أو يشعر الآخرون.

وعلى نفس المنوال، نقترح إمكانية توقع عناصر من التهكم، تشير تعريفات التهكم الموصوفة أعلاه إلى أنها تتطوي على بعض العاطفة ومعرفة العناصر التي قد تنحاز إلى تصور الناس والاحداث، يجب على هذه الأفكار والمشاعر أن تكون عرضه في مواقف جديدة وغامضة بشكل خاص.¹

المطلب الثالث: التهكم التنظيمي و سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى تعرف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وعلاقة التهكم التنظيمي بها.

أولاً: تعريف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

تعرف على أنها: أي سلوك مقصود من جانب عضو في المنظمة، تنظر له المنظمة بأنه يخالف قوانين العمل فيها، ويضر بمصالحها المشروعة، أو هي: السلوك الإرادي الضار بالمنظمة أو أعضائها والذي من شأنه انتهاك قواعد المنظمة وقوانينها، وهناك من يعرفها بأنها شكل من أشكال الاحتجاجات يقوم بها أعضاء التنظيم للتعبير عن استيائهم وعدم رضاهم داخل المنظمة، وذلك كمحاولة منهم لحل الظلم داخلها، في حين عرفها روتندر وسبيكتور (Rotundo and Spector) بأنها: " السلوك المعتمد من قبل الموظفين والذي يسعى إلى الأضرار بالمنظمة أو أعضائها ووصفها جيولاندري (Gualandri; 2012) بأنها: " الأفعال الإرادية التي تضر أو تتوي إيذاء المنظمات أو الناس العاملين في هذه المنظمات أو العملاء أو المشرفين، ومن هنا يتضح بأن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية هي سلوكيات إرادية اختيارية مقصودة يمارسها أعضاء المنظمة بدوافع مختلفة للإضرار بالمصالح العامة للمنظمة أو بأعضائها وعملائها، وتمثل المدارس إحدى المنظمات التي قد يسلك العاملين فيها (المعلمون) مثل هذه السلوكيات، والتي بدورها تؤدي إلى الإضرار بمصالح المدرسة والعاملين بها.²

¹ Susan E. Brodt, M. Audrey Eorsgaard, *Understanding the Relationship Between Cynicism and Trust*, Cynicism and Trust, P 3-8.

² ياسر المهدي، نموذج المعادلة البنائية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين- درجة ممارستها وإجراءات التغلب عليها من منظور مديري المدارس في محافظة مسقط، مجلد 11، العدد 1، 2015، ص 61، 62.

ثانياً: علاقة التهكم التنظيمي بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

وعن علاقة التهكم التنظيمي بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية فقد أشارت الدراسات إلى أن التهكم التنظيمي له العديد من المردودات الاتجاهية والسلوكية السالبة على العاملين منها: زيادة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

وبالنظر لهذه العلاقة بالاعتبار أن التهكم التنظيمي يمثل اتجاهاً أو موقفاً سلبياً وهو نفس ما تمثله سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية باعتبارها سلوكاً سلبياً يحاول النيل من المنظمة ووفقاً لعلاقة السلوك بالاتجاه فإن الاتجاه السلبي عادة ما يتبعه سلوك سلبي، حيث أن التهكم التنظيمي يبدأ باتجاه سلبي لدى يمكن ربطه بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بـمكان العمل خاصة مع إشارة الباحثين بالدراسات السابقة بهذا المجال وجود علاقة إيجابية بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بـمكان العمل وأن التهكم التنظيمي يؤدي إلى زيادة تكرار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.¹

المبحث الرابع: تقييم التهكم التنظيمي وأبعاده

من خلال هذا المبحث سنتعرف على مقاييس التهكم التنظيمي وكذلك سنذكر الآثار السلبية والإيجابية التي تدل على وجوده بالإضافة إلى ذلك سنتطرق إلى أبعاده.

المطلب الأول: مقاييس التهكم التنظيمي

وضع الباحثون مجموعة من المقاييس في مجال التهكم بصورة عامة لكافة أشكال التهكم سواء كان لقياس الشخصية المتهكمة والتهكم المهني وتهكم العاملين والتهكم باتجاه التغيير التنظيمي وكان تطبيق أغلب تلك المقاييس في المجتمعات الغربية، وبنظرة مختصرة على الأدبيات وبحسب هدف كل مقاييس يمكننا تقسيم تلك المقاييس إلى صنفين:²

- **الصنف الأول:** يتعلق بقياس التهكم من خلال الخصائص الطبيعية البشرية، إذ أن أول المقاييس بهذا الخصوص كان جزء من بحث تاريخي في الخصائص الشخصية عام (1940) في جامعة مينيسوتا لدراسة الشخصيات متعددة الأقطار والذي يرمز لها (MMPI) طور بعد ذلك من قبل الباحثين

¹ عادل ريان محمد ريان وآخرون، العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية_دراسة تطبيقية_، المؤتمر الدولي الثاني لإدارة المنظمات الصناعية والخدمية، الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، الغردقة، مصر، 2018، ص486.

² ضياء فالح بناني، مرجع سبق ذكره، ص: 115-117.

(Cook & Medley, 1954) فقد ركز هذا المقياس في البداية على العدوان والعداء باعتبارهما سمة شخصية، وأوضح الباحث (Graham, 1993) أن الأفراد الذين يحصلون على درجات عالية في مقياس (MMPI) يرون الآخرين أنانيون وغير مهتمين، ويشككون بدوافع الآخرين ولا يثقون بالعلاقات معهم، واستخدم ونوقش هذا المقياس في اختصاصات علم النفس والطب تحت عنوان " الشخصية العدوانية " كما استخدم هذا المقياس من قبل الباحث (Abraham, 2000)، وقد وضع الباحث (Wrightsman, 1974) مقياس ثانوي للتهكم والذي اعتبر التهكم سمة شخصية ومن ضمن فقرات المقياس تلك (إذا كان معظم الناس يمكن أن يدخلوا إلى فلم دون أن يدفعوا وهم متأكدين سوف لن ينظر إليهم فأنهم سوف يفعلون ذلك)، (معظم الناس ليسوا صادقين لأسباب مرغوب فيها، وأنهم يخافون أن يتم الإمساك بهم).

- **الصف الثاني:** يضم مجموعة من المقاييس التي توضح انتقال تركيز الباحثين في مقاييسهم من اعتبار التهكم كسمة شخصية إلى التعامل معه باعتباره موقف، أول تلك المقاييس ضمن هذا التصنيف كانت موجه باتجاه قياس تهكم العمل أو التهكم المهني وبالخصوص تهكم الشرطة وقد صمم الباحث (Niederhoffer, 1967) مقياس مكون من (20) فقرة لقياس التهكم تم تطبيقه على (226) فرد من ضباط شرطة نيويورك ، وكانت فرضيته الأساسية بأن التهكم مرتبط بسنوات خدمة الضابط ، وقد استنتج أن المجدد الجديد بالخدمة يسلك مسلك التهكم بمرور الوقت ويزداد التهكم ويصل ذروته عندما يصل الضابط السنة العاشرة من خدمته، المقياس الثاني: قدم من قبل الباحثين (Kanter & Mirvis, 1989) الذي كان الهدف منه معرفة التهكم ضد الأفراد والمؤسسات التي لم تلبى توقعات مواطني البلد، اشترك في المسح أكثر من (649) مشترك وتم توزيع الإجابة على فقرات البحث وفق مقياس ليكرت الخماسي، وظهرت نتائج البحث ما يقارب (43%) من المشاركين يمكن اعتبارهم متهمين بشدة، (16%) كانوا قلقين أو حزينين ومتخوفين ويميلون إلى الإجابة أوافق أو لا أوافق بينما (41%) متفائلين يحملون وجهة نظر متعائلة باتجاه زملائهم في العمل والأشخاص الآخرين، المقاييس اللاحقة التي صممها الباحثون بدأت تركز بشكل كبير على قياس تهكم العاملين داخل المنظمات فالمقياس الثالث ضمن التصنيف الثاني وضع من قبل كل من الباحثين باتمان وآخرون، وأندرسون لقياس تهكم العامل بالاعتماد على المقاييس السابقة، والتهكم كان موجه باتجاه (1) التهكم باتجاه المنظمة وإدارتها (إدارة المنظمة سوف تستحوذ على المنافع متى ما توفرت لها فرصة بذلك)، (2) التهكم باتجاه منظمات الأعمال والمدراء التنفيذيين (أنا غالبا ما اشك بحقيقة ما تخبره الإدارة العليا للعاملين)، (3) التهكم نحو

الطبيعة البشرية، وأيضا وضع الباحثين مثل (Reichers et al .,1997) مقياس لتهكم العاملين اتجاه التغيير التنظيمي مما شكل المقياس الرابع الذي يتعامل مع التهكم باعتباره موقف، أجريت دراستهم على التغيير التنظيمي في الصناعات التحويلية إذ شملت أكثر من (200) عامل على مدى ثلاثة سنوات وكان المقياس يركز على جوانب مثل التشاؤم من فعالية التغيير (معظم البرامج التي يفترض أن تحل المشاكل داخل المنظمة لم تفعل بشكل جيد) أو التهكم باتجاه وضع المساهمة الداخلية في التغيير (العاملين المسؤولين عن حل هذه المشاكل لا يحاولون بذل جهد كافي لحلها) وأضاف الباحثين (Wanous et al .,2000) الطابع الرسمي على التهكم التنظيمي باتجاه التغيير التنظيمي باعتباره بنية مستقلة تأخذ الاختصار (CAOC)، فضلا عن ان اغلب المقاييس اعتمدت على بعد واحد في قياس التهكم، بينما عرف الباحث دين وآخرون (1998) التهكم التنظيمي باعتباره بنية متعددة الأبعاد تضم (الاعتقاد، العاطفة والسلوك)، وصمم الباحثين (Brandes, Dharwadker and Dean, 1999) مقياسهم بناء على ذلك حيث يتكون من (14) فقرة، (5) فقرات للبعد الأول (الاعتقاد)، وحصل البعد العاطفي الثاني على (5) فقرات بينما البعد الثالث السلوكي حصل على (4) فقرات وقد اعتمد الباحث على هذه المقاييس في قياس التهكم التنظيمي لكونه متعدد الأبعاد.

المطلب الثاني: الآثار السلبية والإيجابية للتهكم التنظيمي

للهكم التنظيمي آثار سلبية وآثار ايجابية نذكر منها ما يلي:

أولاً: الآثار السلبية للتهكم التنظيمي

تمتد الآثار السلبية للتهكم التنظيمي لتؤثر على كل من:¹

1/الأفراد: تشير دراسة: (العطوي،2012; Aslan 2014; Bachir,2011; Proefschrift,2007) إلى أن العامل المتهم يكون أكثر عرضة للآتي: انخفاض الثقة بالنفس، خيبة الأمل، الإحباط والشك، والامبالاة، والاعتدال واليأس، وعدم الثقة في الآخرين.

2/ المنظمة: أشارت مجموعة من الدراسات إلى أن المنظمات التي ينتشر فيها التهكم تعاني من ضعف في الأداء، وانخفاض الإنتاجية، وانخفاض الإيرادات، وفي المقابل يؤدي التهكم التنظيمي إلى زيادة معدل الغياب والاستقالة ونية ترك العمل، وزيادة تكرار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ويقوض من سلطة القادة

¹ عادل ريان محمد ريان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص9.

بالمنظمات وعدم الاستفادة من رأس المال البشري وتبادل الحذر بين الأفراد العاملين بالمنظمة مما يؤدي إلى تفكيك المنظمة ويجعلها غير قادرة على الاستمرار بالمدى الطويل.

ثانياً: الآثار الإيجابية للتهكم التنظيمي

بالرغم من الآثار السلبية للتهكم التنظيمي والسابق توضيحها، إلا وأنه في نفس الوقت هناك من الباحثين (العطوي، 2012، بناي، 2013، 2014، Chiaburu et al., 1998, Dean et al.) يؤكدون على أن للتهكم قيمة إيجابية منها:¹

- يمثل التهكم صوت الضمير داخل المنظمة، حيث له قدرة على منع أو كشف من يقدمون مصالحهم الذاتية على مصلحة المنظمة وتسليط الضوء على السلوكيات التي تنتقص من الرسالة الحقيقية للمنظمة.
- يساعد التهكم العاملين على الابتكار، فالتهكم أفضل محلل وغير مستعد لقبول الأفكار أو الوسائل القديمة في المنظمة وبالتالي فهو في مقدمة المرشحين لتقديم أفكار ومناهج جديدة .
- قد يساعد التهكم التنظيمي في تحسين الأداء خاصة عندما يكون هناك حاجة لتحدي وتغيير الإجراءات غير الفعالة.

المطلب الثالث : أبعاد التهكم التنظيمي:

فيما يلي توضيح لأبعاد التهكم التنظيمي من خلال الشكل التالي:²

1/ بعد الاعتقاد أو الإدراك (Belief)

البعد الأول من التهكم التنظيمي هو الاعتقاد بأن المنظمة تنقثر إلى النزاهة وحسب قاموس اكسفورد الانجليزي النزاهة تعني (سلامة المبدأ الأخلاقي وشخصية فاضلة غير فاسدة وخاصة فيما يتعلق بالتعامل مع الحقيقة والتعامل العادل والاستقامة والصدق والإخلاص)، والاعتقاد بأن الأنانية والتزيف هي صميم الطبيعة البشرية، وأن المنظمات لا ضمير لها فقط لخدمة مصالحها الذاتية وهكذا فإن العاملين المتهكمين يعتقدون أن الممارسات التنظيمية في منظماتهم تمثل خيانة بالنسبة لهم بسبب عدم وجود المبادئ مثل العدالة، الصدق والإخلاص، وأيضا يعتقدون أن هذه المبادئ غالبا ما يتم التضحية بها كما هو سائد من اجل المنافع التنظيمية

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة.

² ميثاق هاتف الفتلاوي، فاتح بناي، علاقة الهيئة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في التهكم التنظيمي(1)-بحث تحليلي في كليات جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد10، العدد41، ص105-106.

ويعتبرون في الكثير من الأحيان أن هناك دوافع خفية وراء اتخاذ القرارات وأن تلك القرارات تتطوي على تضليل بدل أن تكون صريحة ومن غير المرجح أن يقبل العاملين بالمنطق الرسمي وراء اتخاذها.

2/ البعد العاطفي (Affective)

تمثل ردة الفعل العاطفية الناتجة عن اعتقاد المتهمين من العاملين تمثل البعد الثاني للتهكم التنظيمي ووردود الفعل العاطفية تأخذ أشكالاً متنوعة وقد تكون قوية، فقد حدد الباحث (Izard,1977) تسعة أنواع من العواطف الأساسية التي من الممكن أن تصدر من الأشخاص والتي قد تكون بعضها ضعيفة وبعضها الآخر قوية وهي: (1)الحماس_الفائدة، (2)التمتع_الفرح، (3)الفرحة بصورة مباغته، (4)الضائقة_المعاناة (5)الغضب_الغيظ، (6)الاشمئزاز_الاستياء، (7)احتقار_الازدراء، (8)الخوف_الإرهاب، (9)العار_الإذلال، إذ أن البعد العاطفي من التهكم التنظيمي يضم العديد من هذه المشاعر المترتبة على الاعتقاد، وعلى سبيل المثال قد يشعر المتهمون بالاحتقار والغضب اتجاه منظماتهم كما أنهم يعانون من الضيق والاشمئزاز، وحتى يصل الأمر بالشعور بالعار عندما يفكروا في منظماتهم ومن تم فإن التهكم يرتبط بمجموعة متنوعة من المشاعر السلبية.¹

3/ البعد السلوكي (Behavioural)

يمثل البعد الأخير من التهكم التنظيمي حيث الميول نحو السلبية، تلك المواقف والمشاعر والعواطف لا بد أن يكون لها منفذا سلوكيا، وبين الباحث (Dhar,2009) سواء كان ذلك السلوك علنا أو سرا فهم يتصرفون بدافع التهكم وهو الأساس للتصورات مثل التصرف بعدائية والتشهير بدوافع المنظمة وفقدان الثقة في قادة التغيير وكذلك عدم الثقة في القادة أو في أي شخص أو جماعة أو إيديولوجية أو تقاليد اجتماعية أو مؤسسية.²

¹ ميثاق هاتف الفتلاوي، فاتح بناي، مرجع سبق ذكره، ص106.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

خلاصة الفصل

في ظل التغيرات البيئية والتعقيد في الحياة العملية والفجوة بين التوقعات الفردية والإجتماعية والصعوبات في إدارة الوقت كل هذا ساهم في خلق التهكم التنظيمي لدى الأفراد والذي يولد الأفكار السلبية لديهم إذ يشعر أغليتهم بعدم امتلاك القدرة على حل مشاكلهم وانخفاض الروح المعنوية والدوافع للعمل بسبب عدم تقدير نجاحاتهم وأدائهم من قبل الإدارات العليا أو المنظمة ككل، واختلفت التعريفات ووجهات النظر حول التهكم التنظيمي باختلاف توجهات الباحثين، فهناك من يتعامل مع التهكم التنظيمي باعتباره بنية أو تركيبة عامة تعكس سمة شخصية وهناك من يصفه بأنه موقف عام قد يكون باتجاه المجتمع والمؤسسات والتغيير التنظيمي، ومن أبرز أنواع التهكم التنظيمي التهكم من التغيير التنظيمي، تهكم الموظف، التهكم المهني، التهكم الشخصي، التهكم الإجتماعي، تهكم العامل، كما يرتبط التهكم التنظيمي بعلاقة مع بعض المفاهيم الإدارية فوجدنا وجود علاقة سلبية بين التهكم التنظيمي و سلوك المواطن التنظيمية وكذلك الثقة، بينما يرتبط بعلاقة ايجابية مع سلوكيات العمل المضادة لأن الاتجاه السلبي عادة ما يتبعه سلوك سلبي ويعتبر التهكم الإعتقادي، والسلوكي والعاطفي من أهم أبعاده، وفي الفصل الموالي سيتم معالجة الإجراءات التطبيقية بدراسة حالة الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى_ جيجل، وقياس مساهمة تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي.

الفصل الثالث: علاقة تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة جيجل

المبحث الأول: تقديم مديرية الخدمات الجامعية

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تفرغ وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

تمهيد

بعدها تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وكذا طبيعة العلاقة التي تربطهما يأتي هذا كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا في مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى _ جيجل وذلك لمعرفة واقع تمكين الموارد البشرية تأثيره في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي.

حتى نستطيع إبراز ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث

المبحث الأول: تقديم مديرية الخدمات الجامعية

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تفرغ وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

المبحث الأول: تقديم مديرية الخدمات الجامعية.

في ظل التطورات التي عرفها المجتمع والتحولات التي يشهدها الاقتصاد الوطني، وكذا التغيرات التي حدثت في أنماط التكفل بالخدمات المقدمة للطلبة تدفعها اليوم للتأكد بأن نظام الخدمات الجامعية بإمكانياته آلياته الحالية يسعى إلى مسايرة المتطلبات النوعية، والمتعلقة بتحسين ظروف معيشة الطالب وضمان جودة الخدمة المقدمة له طيلة فترة دراسته في إطار منظومة خدمتية تتميز بترشيد النفقات.

المطلب الأول: نبذة عن الديوان الوطني للخدمات الجامعية

أولاً: نشأة الديوان الوطني للخدمات الجامعية

أنشأ الديوان الوطني للخدمات الجامعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84/95 المؤرخ في 22 مارس 1955، المعدل والمتمم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 312/03 المؤرخ في 14 سبتمبر 2003، وإن أهم ما يمكن تسجيله بخصوص تطور الديوان الوطني للخدمات الجامعية هو مروره بمرحلتين أساسيتين هما:

المرحلة الأولى: يمكن اعتبار هذه المرحلة بالانتقالية حيث كانت الخدمات الجامعية عبارة عن مراكز للخدمات الجامعية الاجتماعية (COUS) تحوي أحياء جامعية موزعة عبر الولايات الجامعية تحت إشراف مديرية مركزية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تحت اسم (مديرية النشاطات الاجتماعية والثقافية DASC)، وجاء المرسوم التنفيذي رقم 84/95 لتصبح الخدمات الجامعية عبارة عن الديوان الوطني للخدمات الجامعية ويحل بذلك محل مراكز الخدمات الجامعية، وتعطي الاستقلالية الكاملة في التسيير لأحياء الجامعية، بالإضافة إلى هيئة رقابية أخرى سميت المندوبة الجهوية، لاعلاقة لها بالتسيير ومهمتها الأساسية الرقابة على تسيير الإقامات الجامعية والتنسيق فيما بينها.

المرحلة الثانية: عرفت هذه المرحلة إعادة هيكلة الديوان الوطني للخدمات الجامعية وذلك عن طريق تعديل وإتمام أحكام المرسوم التنفيذي رقم 84/95 المتضمن إنشاء الديوان الوطني للخدمات الجامعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 312/03 المؤرخ في 14 سبتمبر 2003، ليصبح بذلك للديوان الوطني للخدمات الجامعية مراكز وهيكل محلية تسمى بمديريات الخدمات والإقامات الجامعية، ولتحل بذلك بمديريات الخدمات الجامعية محل المندوبات الجامعية والجهوية، في الرقابة والتسيير على الإقامات الجامعية وذلك بإعطائها استقلالية مالية أكثر في التسيير.

ومن المرحلتين السابقتين أصبح الديوان الوطني للخدمات الجامعية يهتم بما يلي:

- متابعة أنشطة مديريات الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية وتنسيقها ومراقبتها، ويقترح للتدابير التي من شأنها تحسين سيرتها.
- يسهر على الاستعمال الرشيد للموارد والوسائل الموضوعة تحت تصرف مديريات الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية، لاسيما عن طريق وضع نظام قانوني لتخصيصها.
- يعد وينفذ برامج تكوين المستخدمين العاملين بهياكل الخدمات الجامعية وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.
- يتولى تنظيم عمليات الوقاية الصحية في الوسط الطلابي بالاتصال مع الهياكل المخصصة.
- يضع نظاما إعلاميا ووثائقيًا لفائدة الطلبة داخل الإقامات الجامعية ويقوم بترقيته.
- يتولى في إطار التنظيم المعمول به، التكفل بمجالي الخدمات الجامعية والمنح للطلبة الجزائريين والأجانب المسجلين بصفة نظامية في مؤسسات التعليم والتكوين العالين.
- يعد ويقترح مخطط التنمية وتوسيع شبكة المنشآت الأساسية وتجهيزات الخدمات الجامعية.

ثانيا: التعريف بالديوان الوطني للخدمات الجامعية

يعتبر الديوان الوطني للخدمات الجامعية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية المتمثلة بالمدير العام للديوان، تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84/95 المؤرخ في 22 مارس 1995 المعدل والمتمم بموجب المرسوم التنفيذي 312/03 المؤرخ في 14 سبتمبر 2003، أين تم إعادة النظر في تكييف المنظومة الخدمانية بشكل يسمح بتقديم خدمات تعكس الإمكانيات المرصودة لهذا الغرض وترضى جميع الأطراف الفاعلة في ظل التطورات التي عرفها المجتمع والتحويلات التي يشهدها الاقتصاد الوطني، وعرف القطاع عملية تشخيص وتقييم أشرفت عليها أفواج العمل التي نصبت على مختلف المستويات للتعرف على النقائص والإختلالات التي حالت دون تقديم خدمات بنوعية جيدة تعكس حجم الإمكانيات المسخرة، وذلك لحجم التطورات المتزايدة وتنوع الشبكة الخدمانية على مستوى التراب الوطني، وصلت الـ 66 مديرية خدمات جامعية، 35 إقامة جامعية موزعة عبر 8 ولايات (جانفي 2019).

وتعتبر مديريات الخدمات الجامعية النواة الرئيسية التي تربط بين الجهة المركزية ومختلف الإقامات الجامعية التابعة لها، إذ تتكفل المديرية بكل الخدمات الجامعية كالمنحة، النقل، الإيواء والإطعام، وترافق الطلبة بواسطة موظفيها المختصين وبهيكلتها المنظمة، كما أن جل المديريات تضل مفتوحة على جميع الطلبة من خلال موقعها

الإلكتروني، وشبكة التواصل الاجتماعي، اللذان يعتبران دليل الطلبة لاكتشاف المديرية والاطلاع الدائم
بمستجاداتها، وتقدم مديريات الخدمات الجامعية مجموعة من الخدمات لفائدة الطلبة والمتمثلة فيما يلي:

- خدمة الإطعام:

عرفت البنى التحتية في مجال الإطعام فقرة من ناحية الكمية والنوعية، إذ ارتفع عدد المطاعم من 481 مطعم
سنة 2012 إلى ما يقارب 556 مطعم، بين مدمج ومركزي سنة 2018/2017، وتسهر هذه المطاعم على
ضمان معدل يومي من الوجبات يفوق 950000 وجبة يومية، كما يسهر القائمون على الإطعام بوضع برنامج
غذائي صحي ومتكامل، بإشراك أطباء الإقامة الجامعية، وبمشاركة لجنة المقيمين، كما تم السهر على مضاعفة
عدد العمال عبر مختلف المطاعم، والتعامل مع الموردين الجادين وفق الشروط القانونية المعمول بها.

- خدمة النقل:

تسهيل تنقل الطلبة إلى مختلف المراكز البيداغوجية، وضع الديوان الوطني للخدمات الجامعية عبر مختلف
الولايات حظيرة نقل متنوعة في المناطق الحضرية والشبه حضرية، وتشكل من 5877 حافلة إضافة إلى
الاستفادة من النقل بالسكك الحديدية على مستوى 6 مدن جامعية، كما جسد قطاع الخدمات الجامعية سياسة
الدولة التضامنية، حيث دامت على ضمان تذكرة نقل واحدة سنويا عن طريق الطائرة لطلبة الجنوب الكبير،
المتدربين بالجهة الشمالية من الوطن، ويقدر عدد الطلبة المستفيدين بـ 3353 طالب مستفيد خلال سنة 2017.

- خدمة الإيواء:

يسعى الديوان الوطني للخدمات الجامعية إلى تطبيق أحسن الخدمات، وضمان إيواء كافة الطلبة المحتاجين
للإقامة وفق الشروط القانونية المعمول بها، أين تم ضمان شبكة خدماتية تضم 435 إقامة جامعية موزعة عبر
الوطن، إذ تشير الأرقام إلى انتقال العدد من 449169 مقيم سنة 2012 ليتجاوز العدد 535000 مقيم مع نهاية
شهر نوفمبر 2017، وتبلغ نسبة الطلبة المقيمين 35 بالمائة بالمقارنة مع الطلبة المسجلين، ويمكن الاستجابة من
الإيواء حسب قدرة استيعاب الإقامات الجامعية، في غرف جماعية يكون بها الطلبة متماشيا مع ساحة الغرفة.

- النشاطات العلمية والثقافية والرياضية:

تعتبر الحياة الجامعية مميزة في حياة الطالب فمن خلالها يتزود الطالب بالرصيد المعرفي والعلمي الذي يتلقاه
في تكوينه، كما تعتبر مرحلة مهمة في بناء شخصيته كذلك، وحب تنمية البعد الوطني والإحساس بالانتماء
وتقوية عناصر الوحدة الوطنية، التي تعد من المهمات الأساسية للجامعة باعتبارها مؤسسة وطنية للتربية
والتكوين، وتشرف على هاته النشاطات مصلحة تقوم بتأطير النشاطات الثقافية، العلمية والرياضية على مستوى
المديرية والتنسيق مع مصالح النشاطات على مستوى الإقامات الجامعية التابعة لها، حيث تسعى إلى تنفيذ

السياسة المنتهجة من طرف الديوان الوطني للخدمات الجامعية في مجال الأنشطة، ويتجسد ذلك من خلال مختلف البرامج المسطرة من طرف المصلحة على مستوى المديرية والإقامات الجامعية، وبالتنسيق مع مختلف التنظيمات الطلابية المعتمدة، وكذا العمل على المشاركة الفعالة في مختلف التظاهرات الثقافية والدورات الرياضية المنظمة تحت إشراف الديوان الوطني للخدمات الجامعية، ويسهر على كل هذا مجموعة من الإطارات والأعوان المتكويين في اختصاصات مختلفة، كما أن الديوان الوطني حرص على وضع برنامج وطني سنوي بهذا الخصوص وكذا تنظيم تظاهرات وطنية وجهوية في مختلف النشاطات وهذا بمرافقة من الوزارة الوصية الممثلة في مديرية تحسين إطار حياة الطالب والتنشيط في الوسط الجامعي.

- الوقاية الصحية:

يهتم فريق الصحة الجامعية المكون من أطباء وممرضين بتطبيق المبادئ التوجيهية للصحة الأكاديمية بإنشاء بطاقة الصحة الجامعية، كما يتم تحديد المشاكل القائمة حاليا في الأوساط الجامعية الصحية واتخاذ الإجراءات المناسبة، وتعمل مختلف المصالح الصحية الموجودة على ضمان التغطية الصحية عبارة عن مجموعة من الأنشطة الوقائية والعلاجية التي تجري للطلبة في الجامعات، والتكفل بالمشاكل الصحية مع العمل على التطوير النفسي الاجتماعي للطلبة وهذا من أجل تعزيز صحتهم البدنية والعقلية والسماح لهم بالاندماج في الحياة الطلابية الجيدة، وتعتبر الوقاية الصحية من المهام التي أولاها القائمون على الخدمات الجامعية حيزا معتبرا من الاهتمام وذلك لاعتبارات موضوعية لأهميتها في الحياة اليومية للطلاب، وانعكاساتها على مختلف أوجه الحياة الأخرى داخل فضاء الإقامات الجامعية، ويسهر على ضمان هاته الخدمة ترسانة من الأطباء قدر عددهم ب879 طبيب و100 جراح أسنان و 486 شبه طبيين و 54 طبيب نفساني.

- المنحة الجامعية:

عرفت المنحة الجامعية عدة مراجعات في قيمتها تماشيا مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي عرفها المجتمع وذلك ابتداء من سنة 1974 وهي بمثابة الدعم المباشر تقدمه الدولة للطلاب، وإذا كان كل الطلبة دون استثناء يستفيدون من المنح غداة الاستقلال لفئة من عددهم من جهة ولتشجيع الطلبة على الدراسة، كما تم من جهة أخرى فرض بعض الشروط للاستفادة من المنحة بداية من أول تاريخ لمراجعة الاستفادة من المنحة سنة 1974، وقد تطور عدد الطلبة المستفيدين من المنحة خلال السنة الجامعية 2016 الى 2017 طالب 926311 ممنوح، وهو ما يعادل 62 بالمائة من الطلبة المتدرسين خلال نفس السنة.

- نظام عصرنة الإدارة:

يولي قطاع الخدمات الجامعية أهمية بالغة لعصرنة الإدارة حيث وفرة كل الإمكانيات المالية والبشرية لجعل القطاع يتماشى مع سياسة الدولة الجزائرية التي أولت أهمية بالغة للتحكم في التكنولوجيا واستخدامها في مختلف العمليات الإدارية والخدمات التي تهتم بالعمال والطلبة على حد سواء، وفي الآونة الأخيرة أصبح تسجيل الطلبة للاستفادة من الخدمات الجامعية عن طريق الانترنت وحتى التحويلات وحجز الغرف والتوجيه من خلال نظام Progress كما تحتوى اغلب المدرجات والإقامات على مواقع الكترونية وتستخدم الشبكة العنكبوتية للتقرب من الطلبة واستقبال انشغالاتهم وكذا نشر الإعلانات والتضاهرات عبر الفايسبوك والتويتير واليوتيوب وغيرها، بالإضافة إلى استخدام البطاقة المغناطيسية لدخول الطلبة والزوار والاستفادة من خدمة الإطعام.

المطلب الثاني: التعريف بمديرية الخدمات الجامعية جيجل

بمقتضى المرسوم الوزاري المشترك المؤرخ في 10 ذي القعدة عام 1425، الموافق لـ 22 ديسمبر 2004، المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقرها، وقائمة الإقامات الجامعية التابعة لها.

مديرية الخدمات الجامعية جيجل (DOU) مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية يمثلها المدير، مقرها تاسوست ولاية جيجل، وافتتحت مديرية الخدمات الجامعية -جيجل- في جويلية 2005 وقد كانت هناك إقامتان موجودتان أصلا أصبحتا تابعتان لها، وفي نوفمبر 2007 تم فتح إقامتان جامعتان حديثتان (تاسوست 1 و 2) وأخيرا في شهر جويلية 2009 تم فتح الإقامتان (تاسوست 3 و 4)، ليصبح عددها 06 إقامات تابعة لمديرية الخدمات الجامعية جيجل وهي:

أولا: القطب الجامعي جيجل

- الإقامة الجامعية للبنات بوساعة عبد الرحمان.

- القامة الجامعية للبنات بوخرص حسين.

ثانيا: القطب الجامعي تاسوست

- الإقامة الجامعية للبنات 19 ماي 1956

- الإقامة الجامعية للبنات بن ناصر بشير بن محمد

- الإقامة الجامعية للذكور بوبيذي محمد الشريف

المديرية تشرف على 941 عامل (299 عامل دائم و642 عامل مؤقت) موزعين بين المديرية والإقامات، وكل إقامة يمثلها مدير، وكل هؤلاء العمال مسخرين من أجل تطبيق السياسة الوطنية في مجال الخدمات الجامعية المتمثلة في إعلام وتوجيه الطلبة، الإيواء، الإطعام، النقل، المنح، والأنشطة المختلفة، وهذا من أجل توفير الجو الملائم للطلبة، وتشمل المديرية على أربع أقسام رئيسية وهي كالتالي:

1- قسم المراقبة والتنسيق:

هذا القسم له الدور الرئيسي في مراقبة مختلف النشاطات والخدمات التي تقوم بها الإقامات الجامعية، إضافة إلى دور التنسيق فيما بينها وبين الإقامات الجامعية، ويشرف هذا القسم على أربع مصالح وهي:

- مصلحة الإيواء.
- مصلحة النقل.
- مصلحة الإطعام.
- مصلحة النشاطات.

2- قسم المنح:

يهتم هذا القسم بضمان حصول الطلبة (الجزائريين والأجانب) على المنحة الخاصة بهم، وضمان متابعتها طيلة فترة دراسة الطالب، ويشمل مصلحتين هما:

- مصلحة تقديم المنحة.
- مصلحة تجديد المنحة.

3- قسم الموارد البشرية:

يهتم هذا القسم بالموظفين على مستوى مديرية الخدمات الجامعية وكذا الإقامات التابعة لها حيث تضمن التكفل وتتبع مساره المهني وكل ما يتعلق به من توظيف وتكوين وترقية إلى غاية تقاعده، ويشمل قسم الموارد البشرية على مصلحتين هما:

- مصلحة المسارات المهنية.
- مصلحة التكوين وتحسين المستوى.

4- قسم المالية والصفقات العمومية:

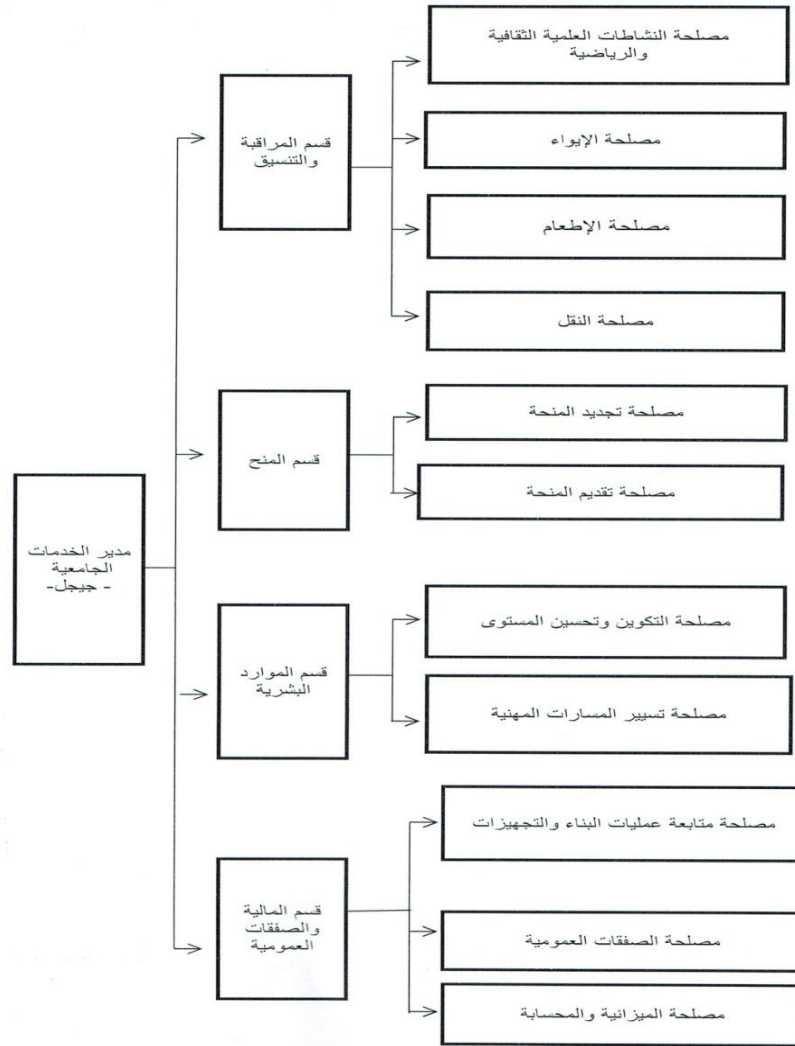
يهتم هذا القسم بمختلف المشاريع والإنحرفات الخاصة في الإقامات ومتابعتها، إبرام الصفقات الفوترة والأجور

ويضم هذا ثلاث مصالح هي:

- مصلحة الصفقات العمومية.
- مصلحة المحاسبة والميزانية.
- مصلحة متابعة المشاريع.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية جيجل.

الشكل رقم (02) الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية



المصدر: وثائق مسلمة من مصلحة الموارد البشرية.

تسعى مديرية الخدمات الجامعية بجيجل لضمان جودة الخدمات المقدمة من خلال مختلف أقسامها ومصالحها.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

في الدراسات والبحوث العلمية لا يكتفي الباحث بالجانب النظري فقط بل يحتاج إلى الجانب التطبيقي وهذا ما نرمي إليه من خلال هذا المبحث، حيث سنتطرق إلى أدوات جمع المعطيات وسنقوم بإبراز نوع الأداة التي استخدمت لجمع المعطيات وكذا المحاور التي تعطيها، بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة وعينة البحث المختارة.

المطلب الأول: أدوات جمع المعطيات، الأساليب الإحصائية وتصميم أداة الاستبيان

أولاً: أدوات جمع البيانات.

طوال فترة الدراسة الميدانية استعنا بمجموعة من الأدوات لجمع المعطيات، ندرجها فيما يلي:

- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من بين أدوات جمع المعطيات حيث تعرف على أنها: "مشاهدة منهجية تعتمد على الحواس وما تستعين به من أدوات الرصد والقياس أي أنها مشاهدة للظواهر في أحوالها المختلفة وأوضاعها المتعددة لجمع البيانات وتسجيلها وتحليلها للتعبير عنها بأرقام".¹
- **المقابلة:** تعتبر المقابلة من تقنيات جمع المعلومات ذات الأهمية كونها تظهر المعلومات التي يصعب جمعها بواسطة الاستقصاء.²
- **أداة الاستبيان:** يعرف الاستبيان بأنه: "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها". وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها ولكنها غير مدعمة بحقائق.³

¹ مبارك خمقاني، أساليب وأدوات تجميع البيانات، مجلة الذاكرة، العدد 9، جوان 2017، ص:42.

² بوخمخ جنت، تقييم جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بجامعة جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2013/2014، ص:156.

³ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص:

إعتمدنا في دراستنا على أداة الإستبيان فقد ساعدتنا على جمع البيانات المتعلقة بموضوع " دور تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي"، وذلك عن طريق استمارة يجري تعبئتها من طرف المستجيب بالإضافة إلى اعتمادنا عليها في مرحلة التحليل واستخلاص النتائج.

ثانيا: أساليب التحليل الإحصائي

توجد العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية، حيث اعتمدنا عليها لمعالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيانات المسترجعة بعد فصلها وتبويبها من أجل سهولة استعمالها بواسطة الكمبيوتر، حيث تم تحليل البيانات المجمعة واحتساب النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss، ومن أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة نذكر ما يلي:

ثالثا: تصميم أداة الاستبيان.

من خلال دراستنا يمكن القول أن الأداة الأكثر استخداما هي أداة الاستبيان، حيث تم الاعتماد عليها في دراستنا كأداة أساسية قصد الإلمام بجميع جوانب الموضوع والمتضمن دور تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: تضمن هذا الجزء من الاستبيان البيانات الشخصية التالية: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، حيث يحتوي على خمسة عبارات، وهي العبارات التالية: (1)، (2)، (3)، (4) (5).

الجزء الثاني: ويحتوي على مختلف المحاور التي تضم بدورها مجموعة من العبارات الممثلة له وذات العلاقة بتمكين الموارد البشرية، وقد تضمن هذا المحور ثلاثة عشر عبارة موزعة على أربعة أبعاد، هي:

البعد الأول: العدالة الإجرائية: ويتضمن هذا البعد خمس عبارات وهي العبارات التالية: (1)، (2)، (3)، (4)، (5).

البعد الثاني: التكوين: ويتضمن هذا البعد أربع عبارات وهي العبارات التالية: (6)، (7)، (8)، (9).

البعد الثالث: القيادة التحويلية: ويتضمن هذا البعد أربع عبارات وهي: (10)، (11)، (12)، (13).

البعد الرابع: توازن حياة العمل: ويتضمن هذا البعد أربع عبارات وهي العبارات التالية: (14)، (15)، (16)، (17).

الجزء الثالث: ويتضمن هذا الجزء المتغير التابع للدراسة المتعلق بالتهكم التنظيمي، وقد تضمن 11 عبارة وهي: (1)، (2)، (3)، (4)، (5)، (6)، (7)، (8)، (9)، (10)، (11). وقد استعملنا مقياس ليكرت المتدرج، حيث أعطى أوزان

الفصل الثالث: علاقة تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي في مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد
الصادق بن يحيى-جيجل-

تقيس تلك الدرجة وحددت الأوزان بخمسة نقاط من 1 إلى 5 بالنسبة للأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة وأبعادها،
ويقوم المستجوب باختيار أحد هذه الدرجات وعليه فإن قيم الدرجات على سلم التقييم تكون على النحو التالي:

الجدول رقم (02): المقياس الخماسي المعتمد لقياس فقرات الاستبيان

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

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي.

وللحكم على المؤشرات الإحصائية خاصة الوسط الحسابي الذي قد يعكس درجة الموافقة أو المعارضة أو
الحياد لابد من معرفة حدود هذه المجالات وهذا من خلال ما يلي:

المدى: ويعبر عن الفرق بين أكبر قيمة في مقياس ليكرت وأدنى قيمة فيه

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

تحديد طول المجال: بقسمة المدى 4 على أكبر قيمة في المقياس 5 فكانت النتيجة:

$$0,8 = 4/5، \text{ وعليه فإن حدود الفئات نحددها فيما يلي:}$$

الجدول (03): فئات المقياس الخماسي المعتمد لقياس فقرات الاستبيان

رقم الفئة	مجال الفئة	الدرجات	دلالة الفئة
01]1.80_1]	غير موافق بشدة	منخفض جدا
02]2.60_1.80]	غير موافق	منخفض
03]3.40_2.60]	محايد	متوسط
04]4.20_3.40]	موافق	مرتفع
05]5_4.20]	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المقياس الخماسي.

المطلب الثاني: اختبار صدق المقياس (الإستبانة)

تناسق العبارات ببعضها البعض حيث اعتمدنا في قياسها على طريقة الخبراء من خلال إعداد أسئلة الاستبيان والحصول على صياغته النهائية وذلك بعد توزيعه على مجموعة من الخبراء من أعضاء هيئة التدريس وكان الهدف من وراء كل هذا هو إخضاع الاستبيان لعملية التحكيم، ويمكن توضيح النتائج المتحصل عليها فيما يلي:

الجزء الأول: اختبار صدق البيانات الشخصية

لم نسجل اختلاف كبير في أهمية النقاط الممثلة للبيانات الشخصية من حيث:

الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، إذ احتفظنا بصيغتها الأولية.

الجزء الثاني: اختبار صدق عبارات المقياس

نوضح ذلك بشكل مفصل حسب كل بعد بناء على ملاحظات مجموعة من الخبراء.

_ اختبار صدق عبارات المحور الأول تمكين الموارد البشرية:

سندرج أهم الملاحظات المقدمة من طرف مجموع الخبراء حول الأبعاد الأربعة الممثلة لمحور تمكين الموارد البشرية وهي: العدالة الإجرائية، التكوين، القيادة التحويلية وتوازن حياة العمل.

البعد الأول: العدالة الإجرائية: نوضح ملاحظات مجموعة المحكمين حول العدالة الإجرائية في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): اختبار صدق عبارات البعد الأول من المحور الأول والمتعلق بالعدالة الإجرائية

عبارات المحور	وضوح العبارة %	انتماء العبارة للمحور %	أهمية العبارة %
1- يوجد عدل في نظام الترقيات المعتمد وهو موضوعي.	80	100	100
2- القوانين التي تحكمني عادلة وتتمن الاختلاف وفقا للنوع.	50	100	100
3- مكان العمل يضمن الخصوصية.	100	100	100
4- يوجد مجال للتعبير عن الرأي.	100	100	100
5- هناك شفافية في برامج التكوين.	100	100	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على آراء المحكمين.

وفقا لما ورد بالجدول أعلاه نلاحظ أن كل العبارات ذات انتماء فعلي للبعد وللمحور وهي واضحة حسب قول كل الخبراء بالإضافة إلى أهميتها في قياس العدالة الإجرائية، غير أن العبارة رقم (1) غير واضحة بنسبة 20% ولاكتمال وضوحها يجب إعادة صياغتها بشكل مختصر وأكثر دقة ووضوحا، كما أجمع الخبراء على أن العبارة رقم (2) غير واضحة بنسبة 50%، ولأجل إيضاحها يجب تخصيص العبارة بالمخاطب، ولوضوح العبارتين (1) (2) تم تعديلهما كما يلي:

العبارة رقم (1): نظام الترقيات المعتمد عادل وموضوعي.

العبارة رقم (2): القوانين عادلة وتتمن الاختلاف وفقا للنوع.

وعليه وبصفة عامة فإن العبارات الخاصة بهذا المحور هي عبارات واضحة ومنتمية له وذات أهمية كبيرة في قياس العدالة الإجرائية.

البعد الثاني: التكوين: الجدول الموالي يوضح صدق عبارات هذا البعد من خلال ملاحظات مجموعة من المحكمين.

الجدول رقم (05): اختبار صدق عبارات البعد الثاني من المحور الأول والمتعلق بالتكوين

عبارات المحور	وضوح العبرة %	انتماء العبرة للمحور %	أهمية العبرة %
1- توفر الكلية التي أعمل بها فرصا للتكوين.	80	100	100
2- أتعلم باستمرار من خلال ممارسة عملي.	100	100	100
3- أتمتع بالاستقلالية في ممارسة العمل.	100	100	100
4- أحصل على الدعم لاكتساب مهارات جديدة.	100	100	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على آراء المحكمين.

من خلال الجدول رقم(05) نلاحظ إجماع الخبراء على أن العبارات تنتمي للبعد وواضحة تماما ونقيس التكوين ماعدا العبرة رقم(1) غير واضحة بنسبة 20% لأنها غير مختصرة ولأجل اختصارها وجعلها أكثر دقة تم إعادة صياغتها كما يلي:

العبرة رقم (1): توفر الكلية فرص للتكوين.

وعليه بصفة عامة فإن العبارات الخاصة بهذا البعد هي عبارات واضحة ومنتمية له حسب قول كل المحكمين بالإضافة إلى أهميتها في قياس التكوين.

الجدول رقم(06): اختبار صدق عبارات البعد الثالث من المحور الأول والمتعلق بالقيادة التحويلية

عبارات المحور	وضوح العبرة %	انتماء العبرة للمحور %	أهمية العبرة %
1- يشجعني المشرف المباشر على المبادرة.	100	100	100
2- يمنحني المشرف المباشر الرغبة في العمل.	100	100	100
3- للمشرف المباشر ثقة في قدراتي على أداء العمل.	100	100	100
4- ظروفي الخاصة يهتم بها المشرف المباشر.	80	100	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على آراء المحكمين.

الفصل الثالث: علاقة تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي في مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد
الصادق بن يحيى-جبل-

من الجدول رقم(06) نلاحظ أن العبارات تنتمي إلى البعد وهي ذات أهمية كبيرة في قياس بعد القيادة التحويلية، ولكن العبارة رقم (4) غير واضحة بنسبة 20% لكونها تفتقر إلى الدقة ولذلك تم إعادة صياغتها بالشكل الموالي:

العبارة رقم (4): يبدي المشرف المباشر الاهتمام بظروفي الخاصة.

نستنتج مما سبق أن العبارات الخاصة بهذا البعد هي عبارات واضحة وتنتمي إلى بعد القيادة التحويلية حسب الخبراء .

الجدول رقم (07): اختبار صدق عبارات البعد الرابع من المحور الأول المتعلق بتوازن حياة العمل

عبارات المحور	وضوح العبارة %	انتماء العبارة للمحور %	أهمية العبارة %
1- عملي يتناسب مع رغبتني وميولي .	100	100	100
2- أشغل كل قدراتي في العمل .	100	100	100
3- وقت الاستراحة المخصص لي كاف .	80	100	100
4- لدي الوقت الكاف للقيام بأعمالي الشخصية المختلفة .	100	100	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على آراء المحكمين.

من خلال الجدول رقم(07) نلاحظ إجماع الخبراء على أن العبارات تنتمي للبعد وهي واضحة وتقيس توازن حياة العمل ماعدا العبارة رقم (03) غير واضحة بنسبة 20% لذلك تم إعادة صياغتها بشكل أكثر وضوح فأصبحت كالتالي:

العبارة رقم (03): لدي وقت كاف للاستراحة.

كمحصلة لما سبق نستنتج أن العبارات الخاصة بهذا البعد هي عبارات واضحة ومنتمية له حسب قول الخبراء، كما لها أهمية كبيرة في قياس توازن حياة العمل .

في الأخير نتوصل أن المحور الأول المتعلق بتمكين الموارد البشرية يتكون من (17) عبارة أجمع الخبراء على أنها عبارات واضحة ومناسبة للمحور وتعتبر مهمة في قياسه.

_ اختبار صدق عبارات المحور الثاني المتعلقة بالتهكم التنظيمي.

الجدول رقم (08): اختبار صدق المحور الثاني والمتعلق بالتهكم التنظيمي

عبارات المحور	وضوح العبارة %	انتماء العبارة %	أهمية العبارة %
1- أعتقد أن الكلية تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر .	100	100	100
2- يبدو أن سياسات الكلية وأهدافها وممارساتها لديها القليل من القواسم المشتركة.	100	100	100
3-أرى تشابها قليلا بين ما تقوله الكلية بأنها سوف تعمل وما تعمله فعلا.	-	-	-
4- أعتقد أن الكلية لا تعتمد المصادقية.	100	100	100
5- أشكو وأتذمر لأصدقائي خارج العمل عن الأشياء السيئة التي تحدث.	100	100	100
6- أبتادل في الغالب نظرات الاستياء والضجر مع زملائي في الكلية.	100	100	100
7- غالبا ما أسخر من الشعارات والمبادرات التي تدعيها الكلية.	100	100	100
8- غالبا ما انتقد سياسات الكلية مع الآخرين.	100	100	100
9- عدم تقدير مواهبي يشعرنني بالسلب .	100	100	80
10- أشعر بالضجر عند قيامي بأعمالي.	100	100	100
11- لا تؤثر إدارة الكلية على مشاعري بعمق ودوافعي.	100	100	100
12- ليست لدى الرغبة لتقديم فائدة للكلية.	100	100	100
13- عند قيامي بعملتي أشعر بالملل كثيرا.	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على آراء المحكمين.

بناء على ما ورد في الجدول السابق نجد أن العبارات تنتمي فعلا للبعد وهي واضحة حسب

قول الخبراء غير أن العبارة رقم (9) غير واضحة بنسبة 20% وذلك بسبب عدم صياغتها بشكل دقيق ولاكتمال وضوحها يجب تعديلها كما يلي:

العبارة رقم (9): وجود مشاعر سلبية وعدم تقدير المواهب.

كما أجمع الخبراء على أن العبارتين (3) و(13)، يجب أن تحذف لأنهما عبارتين معناهما متكرر مع بعض العبارات المتبقية ومن الأفضل حذفهما.

وفي الأخير نتوصل إلى أن المحور الثاني: التهكم التنظيمي يتكون من (11) عبارة أجمع الخبراء على أنها عبارات واضحة ومنتمية للمحور وتعتبر مهمة لقياس التهكم التنظيمي.

المطلب الثالث: اختبار ثبات أداة المقياس

من خلال ما سبق وجدنا أن المقياس صادق، لكن هل هو يتسم بالثبات، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

حيث يقصد بمفهوم ثبات أداة القياس مدى خلوها من الأخطاء غير المنتظمة التي تشوب القياس، أي مدى قياس الاختبار للمقدار الحقيقي للسمة التي يهدف لقياسها، فدرجات الاختيار تكون ثابتة إذا كان الاختبار يقيس سمة قياسا متسقا في الظروف المتباينة التي قد تؤدي إلى أخطاء القياس، فالثبات يعني الدقة أو الاتساق ولا بد للباحث أن يحدد درجة الموثوقية في بيانات الاختبار كما تتمثل في اتساق القياسات أو الملاحظات التي يحصل عليها.¹

وقد اعتمدنا في قياسنا لثبات المقياس على توزيع الاستبيان على عينة أخذت عشوائيا في 10 موظفين، وبما أنه تم الاعتماد على مقياس ليكرت في هذه الدراسة فقد تم استخراج معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي، وعلى الرغم من عدم وجود معيار ثبات بخصوص القيم المناسبة لألفا كرونباخ لكن من الناحية التطبيقية يعد المقياس:

- ضعيفا إذا كانت قيمة α أقل من (60%)

- مقبول إذا كانت قيمة α تقع ضمن المجال [60%-70%]

- جيد إذا كانت قيمة α تقع ضمن المجال [70%-80%]

- ممتاز إذا كانت قيمة α أكبر من 80%

ويمكن توضيح الطريقة التي يتم تطبيقها من أجل حساب ثبات المقياس الكلي، وهو بالاعتماد على حساب ثبات كل محور من المحاور المختلفة في المقياس، وكذلك حساب معامل الثبات للاستبيان ككل لمعرفة مدى ثباته في قياس الظاهرة المدروسة.

¹ رضا عبد الله ابو سريع، تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2004، ص: 185.

وقد تم حساب الفا بالنسبة لكل بعد كما يلي:

$$\alpha = \frac{K}{(K-1)} \times (1 - \sum si^2 \div S(X)^2)$$

حيث:

K هو عدد العناصر أي الأسئلة

$\sum si^2$ مجموع تباينات العناصر أي الأسئلة

$S(X)^2$ تباين الدرجة الكلية.

- ثبات مقياس محور العدالة التنظيمية

نقوم باختيار مختلف الأبعاد الثلاثة المكونة لهذا المحور باستخدام ألفاكرونباخ كما يلي:

أولاً: اختبار ثبات بعد العدالة الإجرائية: سنقوم باختبار ثبات بعد العدالة الإجرائية من خلال حساب معامل ألفاكرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): معامل الثبات الداخلي لبعد العدالة الإجرائية

معامل الاتساق الداخلي	عدد العبارات	العدالة الإجرائية
0,687	05	عبارات المحور

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة ثبات بعد العدالة الإجرائية بمديرية الخدمات الجامعية مقبول حيث بلغ معامل ألفاكرونباخ 0,687 لخمس (5) عبارات وبالتالي يمكن اعتبار هذا المقياس مقبول من حيث الثبات في قياس الظاهرة المدروسة.

ثانياً: اختبار ثبات بعد التكوين

سنقوم باختبار ثبات بعد التكوين من خلال حساب معامل ألفاكرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثالث: علاقة تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي في مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد
الصادق بن يحيى-جبل-

الجدول رقم (10):معامل الثبات الداخلي لبعء التكوين

التكوين	عدد العبارات	معامل الاتساق الداخلي
عبارات المحور	04	0,673

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة بعد التكوين بمديرية الخدمات الجامعية مقبول حيث بلغ معامل الفاكرونباخ 0,673 لأربع (4) عبارات وبالتالي يمكن اعتبار هذا المقياس مقبول من حيث الثبات في قياس الظاهرة المدروسة.

ثالثا: اختبار ثبات بعد القيادة التحويلية

سنقوم باختبار ثبات بعد القيادة التحويلية من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(11): معامل الثبات الداخلي لبعء القيادة التحويلية

القيادة التحويلية	عدد العبارات	معامل الاتساق الداخلي
عبارات المحور	04	0,781

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة بعد القيادة التحويلية بمديرية الخدمات الجامعية كذلك جيد حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ 0,781 لأربع (4) عبارات وبالتالي يمكن اعتبار هذا المقياس جيد من حيث الثبات في قياس الظاهرة المدروسة.

رابعا: اختبار ثبات بعد توازن حياة العمل

الجدول(12): معامل الثبات الداخلي لبعء توازن حياة العمل

توازن حياة العمل	عدد العبارات	معامل الاتساق الداخلي
عبارات المحور	04	0,781

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS(انظر الملحق رقم4)

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد توازن حياة العمل بمديرية الخدمات الجامعية جيد حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ 0,781 لأربع (4) عبارات وبالتالي يمكن اعتبار هذا المقياس جيد من حيث الثبات في قياس الظاهرة المدروسة.

الفصل الثالث: علاقة تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي في مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد
الصادق بن يحيى-جبل-

عموماً ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الأبعاد الفرعية للمحور الأول تتميز بدرجة ثبات مقبولة إلى جيدة وبناءً عليه نستنتج أن محور تمكين الموارد البشرية يتميز كذلك بدرجة ثبات عالية، لكن ومن أجل تدعيم هذه النتائج لا بد من التأكد من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور ككل باستخدام برنامج SPSS كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): معامل الثبات الداخلي لمحور تمكين الموارد البشرية

تمكين الموارد البشرية	عدد العبارات	معامل الإتساق الداخلي
عبارات المحور	17	0,925

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

مما سبق يمكن القول أن قيمة ثبات محور تمكين الموارد البشرية ممتازة حيث بلغت 0,925 لسبعة عشرة (17) عبارة وبالتالي هذا يعني أنه يتميز بدرجة ثبات عالية جداً في قياس الظاهرة المدروسة، كما أن جميع عبارات المحور مرتبطة بالمجموع الكلي للمحور بشكل ممتاز وأنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0,05 وعليه فإن عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

- ثبات مقياس محور التهكم التنظيمي

بنفس الطريقة تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور التهكم التنظيمي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): معامل الثبات الداخلي لمحور التهكم التنظيمي

التهكم التنظيمي	عدد العبارات	معامل الاتساق الداخلي
عبارات المحور	11	0,903

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة محور التهكم التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية ممتازة، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ 0,903 لأحدى عشر (11) عبارة وبالتالي يمكن اعتبار هذا المقياس ممتاز من حيث الثبات في قياس الظاهرة المدروسة، كما أن جميع العبارات مرتبطة بالمجموع الكلي للمحور بشكل جيد وأنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0,05 وعليه فإن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

- ثبات مقياس الاستبيان الكلي

الجدول رقم (15): معامل الثبات الداخلي للاستبيان الكلي

الاستبيان الكلي	عدد العبارات	معامل الاتساق الداخلي
عبارات الاستبيان	28	0,908

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة محور الاستبيان الكلي لمديرية الخدمات الجامعية ممتازة، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ 0,908 لثمانية وعشرون (28) عبارة وبالتالي يمكن اعتبار هذا المقياس ممتاز من حيث الثبات في قياس الظاهرة المدروسة، كما أن جميع العبارات مرتبطة بالمجموع الكلي للمحور بشكل جيد وأنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0,05 وعليه فإن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: تفرغ وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضيتها

نهدف في هذا المبحث إلى تفرغ وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: تفرغ وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بمحور الخصائص الشخصية

قبل أن نقوم بتوزيع هذه الخصائص اعتمدنا على طريقة المسح الشامل بالاعتماد على 65 مفردة تم توزيع الاستبيان عليهم، هذا ونشير إلى أننا استرجعنا 52 استبيان صالح للتحليل و 10 استبيانات ضائعة و 3 استبيانات غير صالحة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (16): يوضح مجتمع وعينة الدراسة

عدد الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة	عدد الاستبيانات الضائعة	عدد الاستبيانات غير صالحة	عدد الاستبيانات المسترجعة
65	10	03	52

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المديرية

من خلال العناصر التالية سنحاول معرفة بعض الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي و عدد سنوات الخبرة.

أولاً: الجنس

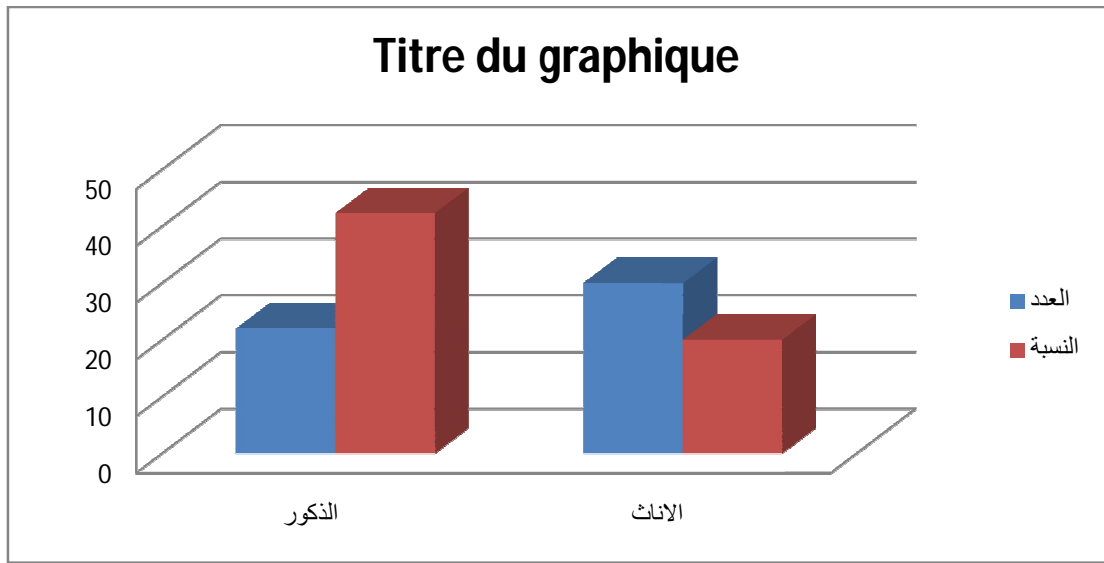
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) : توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
نكر	22	42,3
أنثى	30	57,7
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تفرغ بيانات الاستبان

الشكل رقم (1): توزيع مفردات العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تفرغ بيانات الاستبيان

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن فئة الذكور بلغ عددهم 22 أي ما نسبته (42,3%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث 30 أي بنسبة (57,7%) من الحجم الإجمالي للعينة ويرجع سبب زيادة عدد الإناث على عدد الذكور إلى طبيعة العمل بمديرية الخدمات الجامعية، والذي يعتبر من الأعمال البسيطة المتعلقة بالإدارة والتي تتناسب مع قدرات المرأة بعيدا عن الأعمال الشاقة التي تحتاج إلى جهد عضلي.

ثانيا: السن

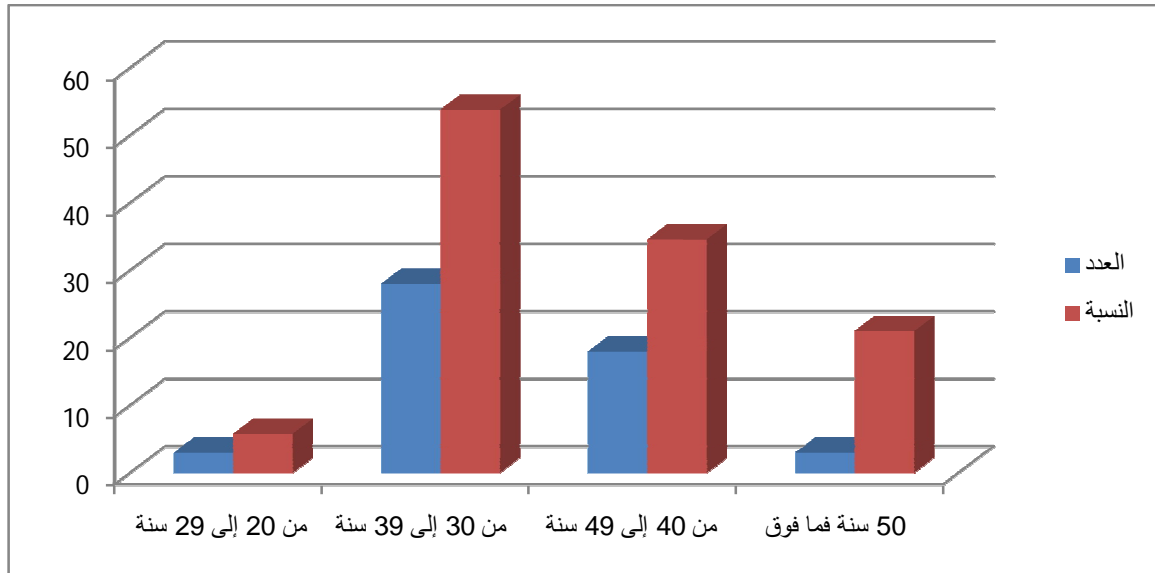
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنهم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(18): توزيع مفردات العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
5,8	3	من 20 إلى 29 سنة
53,8	28	من 30 سنة إلى 39 سنة
34,6	18	من 40 الى 49 سنة
5,8	3	50 سنة فما فوق
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تفرغ بيانات الاستبيان

الشكل رقم(02): توزيع مفردات العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تفرغ بيانات الاستبيان

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن أفراد العينة التي تتزايد أعمارهم عن 50 سنة بلغ عددهم 3 أفراد أي ما نسبته (5,8%) حيث كانت الفئة الأقل، في حين بلغ عدد أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 49 سنة 18 فرد أي ما نسبته (34,6) أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 39 سنة بلغ عددهم 28 فرد أي ما نسبته (53,8) حيث كانت الفئة الأكبر، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 29 سنة 3 أفراد أي ما نسبته (5,8%) من الحجم الإجمالي للعينة.

ثالثا: الحالة الإجتماعية

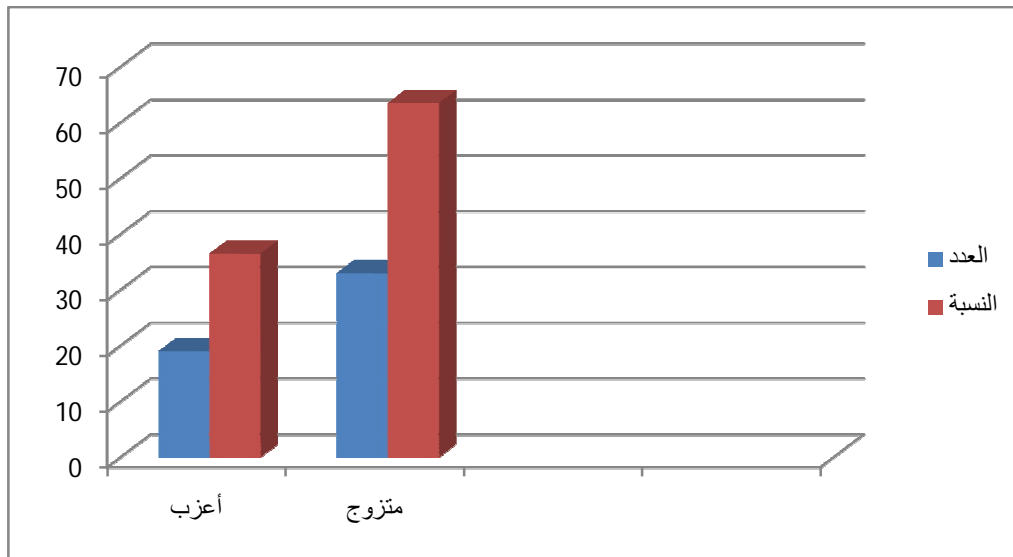
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب حالتهم الاجتماعية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(19): توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
36,5	19	أعزب
63,5	33	متزوج
100,0	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تفرغ بيانات الاستبيان

الشكل رقم (03): توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تفرغ بيانات الاستبيان

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن أفراد العينة المتزوجين قد بلغ عددهم 33 فردا أي ما نسبته (63,5%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة غير المتزوجين 19 فردا أي ما نسبته (36,5%) ويمكن تفسير هذه الظاهرة إلى أن غالبية أفراد الدراسة متزوجين وهذا راجع إلى إستقرار في الأوضاع المادية.

رابعا: المؤهل العلمي

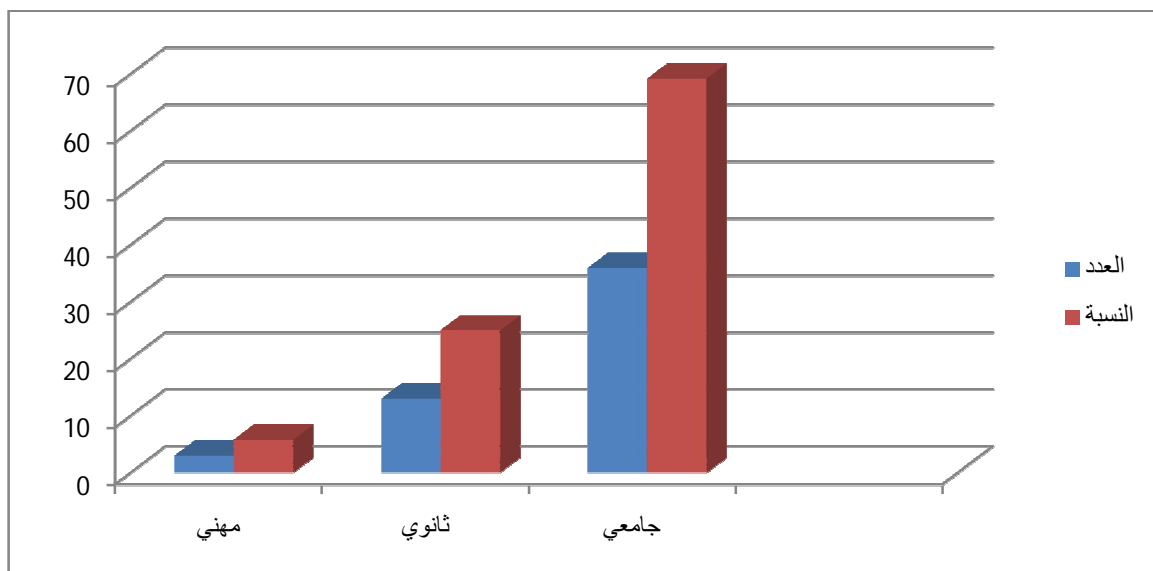
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مؤهلهم العلمي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
5,8	3	مهني
25	13	ثانوي
69,2	36	جامعي
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تفرغ بيانات الاستبيان

الشكل رقم (04): توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تفرغ بيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي مهني قد بلغ عددهم 3 أفراد أي ما نسبته (5,8%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين لديهم مؤهل علمي ثانوي 13 فرداً، أي ما نسبته (25%) من الحجم الإجمالي للعينة بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين لديهم مؤهل علمي جامعي 36 فرداً، أي ما نسبته (69,2%) من الحجم الإجمالي للعينة، ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة ذوي مؤهل جامعي.

خامساً: الخبرة

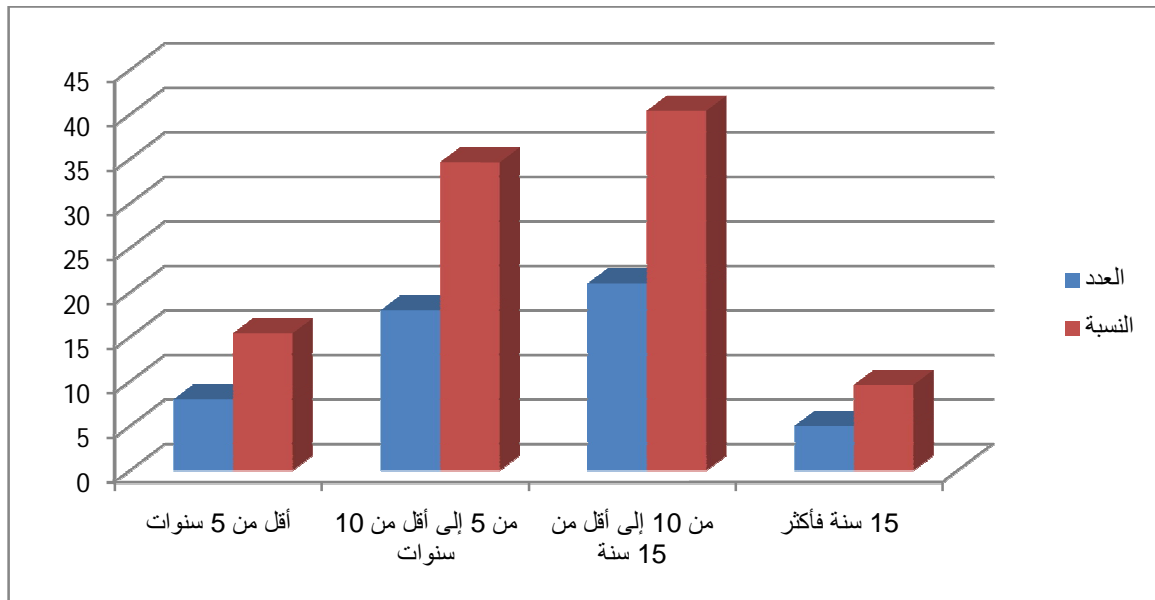
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(21): توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
15,4	8	أقل من 5 سنوات
34,6	18	من 5 إلى أقل 10 سنوات
40,4	21	من 10 إلى أقل من 15 سنة
9,6	5	15 سنة فأكثر
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تفرغ بيانات الاستبيان

الشكل رقم(05): توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تفرغ بيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات هو 8 أفراد أي مانسبته (15,4%)، أما بالنسبة لعدد الأفراد المحصورة سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى 10 سنوات قد بلغ عددهم 18 فردا أي مانسبته (34,6%) من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة 21 فردا أي ما نسبته (40,4%)، أما الفئة التي خبرتهم من 15 سنة فما فوق فقد بلغ عددهم 5 أفراد أي ما نسبته (9,6%) من الحجم الإجمالي للعينة، ومنه نستنتج أن غالبية أفراد العينة تتحصر خبرتهم ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة.

الفصل الثالث: علاقة تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي في مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد
الصادق بن يحيى -جيجل-

المطلب الثاني: تفرغ وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بمحور تمكين الموارد البشرية

من أجل التعرف على مدى وجود تمكين الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد
الصادق بن يحيى _ جيجل تم تخصيص 17 عبارة موزعة على أربعة أبعاد لتمكين الموارد البشرية والمتمثلة في
العدالة الإجرائية، التكوين، القيادة التحويلية، توازن حياة العمل.

حيث قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات تمكين الموارد البشرية
وذلك كما يلي:

أولاً: العدالة الإجرائية

الجدول رقم(22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة
ببعد العدالة الإجرائية

رمز العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
X1	نظام الترقيات المعتمد عادل وموضوعي.	3,75	0,968	مرتفع
X2	القوانين عادلة وتتمن الاختلاف وفقاً للنوع.	3,88	0,983	مرتفع
X3	مكان العمل يضمن الخصوصية.	3,92	1,007	مرتفع
X4	يوجد مجال للتعبير عن الرأي.	3,73	0,866	مرتفع
X5	هناك شفافية في برامج التكوين.	3,85	0,826	مرتفع
العدالة الإجرائية	المجموع الكلي	3,65	0,765	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات

من خلال الجدول رقم (22)، والذي يوضح قيمة المتوسطات الحسابية وقيمة الانحرافات المعيارية لبعد
العدالة الإجرائية وعباراتها، حيث بلغ متوسطها 3,65 وهو ينتمي إلى المجال المرتفع، وهذا ما تؤكدته متوسطات
العبارات المكونة لهذا البعد، حيث بلغت المتوسطات الحسابية على التوالي للعبارات:

الفصل الثالث: علاقة تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي في مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد
الصادق بن يحيى-جيجل-

$X1= 3,75, X2 = 3,88, X3= 3,92, X4= 3,73, X5= 3,85$.
العدالة الإجرائية.

انحصرت قيمة الانحرافات المعيارية من 0,765 إلى 1,007 وهي أقل من 2 وبالتالي فالنتائج ذات مصداقية
عالية.

ثالثا: التكوين

الجدول رقم(23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة
ببعد التكوين

رمز العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
X6	توفر الكلية فرص للتكوين.	3,56	1,110	مرتفع
X7	أتعلم باستمرار من خلال ممارسة عملي.	3,65	0,926	مرتفع
X8	أتمتع بالاستقلالية في ممارسة العمل.	3,71	0,915	مرتفع
X9	أحصل على الدعم لاكتساب مهارات جديدة.	3,58	0,936	مرتفع
التكوين	المجموع الكلي	3,85	0,745	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات

من خلال الجدول رقم(23)، والذي يوضح قيمة المتوسطات الحسابية وقيمة الانحرافات المعيارية لبعد
التكوين وعباراته، حيث بلغ متوسطها 3,85 وهو ينتمي إلى المجال المرتفع، وهذا ما تؤكد قيمة متوسط
العبارات المكونة لهذا البعد، حيث بلغت المتوسطات الحسابية على التوالي للعبارات:

$X6= 3,56, X7 = 3,65, X8= 3,71, X9= 3,58, X9= 3,85$.
التكوين.

انحصرت قيمة الانحرافات المعيارية من 0,745 إلى 1,110 وهي أقل من 2 وبالتالي فالنتائج ذات مصداقية
عالية.

ثالثاً: القيادة التحويلية

الجدول: رقم (24) المتوسطات الحاسوبية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة
ببعد القيادة التحويلية

رمز العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
X10	يشجعني المشرف المباشر على المبادرة.	3,90	0,934	مرتفع
X11	يمنحني المشرف المباشر الرغبة في العمل.	3,62	1,051	مرتفع
X12	للمشرف المباشر ثقة في قدراتي على أداء العمل.	3,65	1,064	مرتفع
X13	يبيد المشرف المباشر الإهتمام بظروفي الخاصة.	3,63	1,048	مرتفع
القيادة التحويلية	المجموع الكلي	3,70	0,801	

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات

من خلال الجدول رقم(24) والذي يوضح قيمة المتوسطات الحاسوبية وقيمة الانحراف المعياري لبعد القيادة التحويلية وعبارتها، حيث بلغ متوسطها 3,70 وهو ينتمي الى المجال المرتفع. وهذا ما تؤكدته متوسطات العبارات المكونة لهذا البعد. حيث بلغت المتوسطات الحاسوبية على التوالي للعبارات:

$x_{10} = 3,90$, $x_{11} = 3,62$, $x_{12} = 3,65$, $x_{13} = 3,63$ وهذا ما يدل على أن المديرية تهتم بمستوى القيادة التحويلية.

انحصرت قيمة الانحرافات المعيارية من 0,934 إلى 1,064 وهي أقل من 2 وبالتالي فالنتائج ذات مصداقية عالية.

رابعاً: توازن حياة العمل

الجدول رقم(25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة حول العبارات المتعلقة
ببعد توازن حياة العمل

رمز العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
X14	عملي يتناسب مع رغبتي وميولي.	3,52	1,075	مرتفع
X15	أشغل كل قدراتي في العمل.	3,52	1,146	مرتفع
X16	لدي وقت كاف للاستراحة.	3,13	1,387	متوسط
X17	لدي الوقت الكافي للقيام بأعمالي الشخصية المختلفة.	4,21	0,977	مرتفع جدا
توازن حياة العمل	المجموع الكلي	3,59	0,770	

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم(25) والذي يوضح قيمة المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لبعد توازن حياة العمل وعبارتها، حيث بلغ متوسطها 3,59 وهو ينتمي الى المجال المرتفع، وهذا ما تؤكدته متوسطات العبارات المكونة لهذا البعد، حيث بلغت المتوسطات الحسابية على التوالي للعبارات:

$X14 = 3,52$, $X15 = 3,52$, $X16 = 3,13$, وهذا ما يدل على أن المديرية تهتم بمستوى توازن حياة العمل كما جاءت العبارة $X17 = 4,21$ تنتمي إلى المجال المرتفع جدا والذي يعبر عن مدي الإهتمام الكبير لمديرية الخدمات بتخصيص الوقت الكافي للموظفين من أجل القيام بأعمالهم الشخصية.

المطلب الثالث: تفرغ وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بمحور التهكم التنظيمي

من اجل التعرف على مستوى التهكم التنظيمي السائد في الشركة محل الدراسة. قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة
بالتهمم الإعتقادي

رمز العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
Y1	أعتقد أن الكلية تقول شيء وتعمل شيء آخر.	2,40	1,287	منخفض
Y2	يبدو أن سياسات الكلية وأهدافها وممارساتها لديها القليل من القواسم المشتركة.	2,42	1,210	منخفض
Y3	أعتقد أن الكلية لا تعتمد المصادقية.	2,23	1,215	منخفض
التهمم الإعتقادي	المجموع الكلي	2,25	0,912	

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (26) والذي يوضح قيمة المتوسطات الحسابية وقيمة الانحرافات المعيارية لبعء التهمم الإعتقادي وعباراته، حيث بلغ متوسطه الحسابي 2,25, وهو ينتمي إلى المجال المنخفض، وهذا ما أتأكده قيمة متوسط العبارات :

$Y1 = 2,40$, $Y2 = 2,42$, $Y3 = 2,23$ مما يدل على أن المديرية تهتم بالحد من التهمم الإعتقادي.

انحصرت قيمة الانحراف المعياري من 1,287 إلى 1,210 وهي أقل من 2 وهذا ما يدل على أن النتائج ذات مصداقية عالية.

الفصل الثالث: علاقة تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي في مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد
الصادق بن يحيى-جبل-

الجدول رقم(27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة
بالتهكم السلوكي

رمز العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
Y4	أشكو وأتذمر لأصدقائي خارج العمل عن الأشياء السيئة التي تحدث.	1,96	0,766	منخفض
Y5	أتبادل في الغالب نظرات الاستياء والضجر مع زملائي في الكلية	2,27	1,157	منخفض
Y6	غالباً ما أسخر من الشعارات والمبادرات التي تدعيها الكلية.	2,21	1,160	منخفض
Y7	غالباً ما أنقد ممارسات وسياسات الكلية مع الآخرين.	2,23	1,131	منخفض
التهكم السلوكي	المجموع الكلي	2,24	1,065	

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (27) والذي يوضح قيمة المتوسطات الحسابية وقيمة الانحرافات المعيارية لبعدهم التهكم السلوكي وعباراته حيث بلغ متوسطه الحسابي 2,24 وهو ينتمي إلى المجال المنخفض، وهذا ما تؤكد قيمة متوسط العبارات :

Y4= 1,96, Y5= 2,27 , Y6= 2,21, Y7= 2,23 مما يدل على أن المديرية تهتم بالحد من التهكم السلوكي.

انحصرت قيمة الانحراف المعياري من 1,160 إلى 1,065 وهي أقل من 2 وهذا ما يدل على أن النتائج ذات مصداقية عالية.

الفصل الثالث: علاقة تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي في مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

الجدول رقم(28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتهكم العاطفي

رمز العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
Y8	وجود مشاعر سلبية وعدم تقدير المواهب.	2,37	1,205	منخفض
Y9	أشعر بالضجر عند قيامي بأعمالي.	2,15	1,017	منخفض
Y10	لا تؤثر إدارة الكلية على مشاعري بعمق ودوافعي.	2,21	0,997	منخفض
Y11	ليست لدي الرغبة لتقديم فائدة للكلية.	2,06	0,938	منخفض
التهكم العاطفي	المجموع الكلي	2,20	0,823	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (28) والذي يوضح قيمة المتوسطات الحسابية وقيمة الانحرافات المعيارية لبعد التهكم العاطفي وعباراته، حيث بلغ متوسطه الحسابي 2,20 وهو ينتمي إلى المجال المنخفض، وهذا ما تؤكد قيمة متوسط العبارات:

Y8= 2,37, Y9= 2,15, Y10= 2,21 , Y11= 2,06 مما يدل على أن المديرية تهتم بالحد من التهكم العاطفي.

انحصرت قيمة الانحراف المعياري من 1,205 إلى 0,938 وهي أقل من 2 وهذا ما يدل على أن النتائج ذات مصداقية عالية.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

تضمنت هذه الدراسة اختبار فرضيتين لموضوعنا وهما كما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى H_0I : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية على التهكم التنظيمي لدى الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل عند مستوى دلالة أقل أو تساوي 0,05

الجدول رقم (29): العلاقة بين التمكين والتهكم

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل بيرسون	sig	نوع العلاقة
التمكين	التهكم	-0,345	0,012	عكسية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

توضح نتائج الجدول من خلال معامل الارتباط بيرسون والذي بلغت قيمته -0,345- أي أن الزيادة في التمكين بنسبة 100% تساهم في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي ب 34,5% وعليه فالعلاقة عكسية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ووفقا لمستوى الدلالة والذي بلغ 0,012 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى: لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتمكين الموارد في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصادق بن يحيى-جيجل، و نقبل الفرضية البديلة : توجد مساهمة لتمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي.

لاختبار الفرضية الرئيسية الصفرية لابد من اختبار الفرضيات الفرعية لها

- اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الأولى H_{01} : لا تُوجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية في الحد من التهكم الإعتقادي لدى الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية لجامعة محمد الصادق بن يحيى-جيجل عند مستوى دلالة 0,05.

الجدول رقم (30): العلاقة بين التمكين والتهكم الإعتقادي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل بيرسون	Sig	نوع الارتباط	درجة الارتباط
التمكين	التهكم الإعتقادي	- 0,312	0,024	عكسي	معنوي متوسط

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

توضح نتائج الجدول من خلال معامل الارتباط بيرسون والذي بلغت قيمته -0,312- أي أن الزيادة في التمكين بنسبة 100% تساهم في الحد من التهكم الإعتقادي ب 31,2% وعليه فالعلاقة عكسية بين المتغير المستقل والمتغير التابع الفرعي، ووفقا لمستوى الدلالة والذي بلغ 0,024 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى: لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية في الحد من التهكم الإعتقادي لدى الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصادق بن يحيى-جيجل.

الفصل الثالث: علاقة تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي في مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

يحيى- جيجل ، و نقبل الفرضية البديلة: توجد مساهمة لتمكين الموارد البشرية في الحد من التهكم الاعتقادي لدى الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل.

- اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الثانية $H0I_2$: لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية في الحد من التهكم السلوكي لدى الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل عند مستوى دلالة 0,05.

الجدول رقم (31): علاقة التمكين بالتهكم السلوكي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل بيرسون	Sig	نوع الارتباط	درجة الارتباط
التمكين	التهكم السلوكي	- 0,317	0,022	عكسي	معنوي متوسط

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

توضح نتائج الجدول من خلال معامل الارتباط بيرسون والذي بلغت قيمته -0,317- أي أن الزيادة في التمكين بنسبة 100% تساهم في الحد من التهكم السلوكي ب 31,7% وعليه فالعلاقة عكسية بين المتغير المستقل والمتغير التابع الفرعي، ووفقا لمستوى الدلالة والذي بلغ 0,022 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05 وعلية نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية: لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية في الحد من التهكم السلوكي لدى الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل، و نقبل الفرضية البديلة: توجد مساهمة لتمكين الموارد البشرية في الحد من التهكم السلوكي لدى الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل.

* اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة $H0I_3$: لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتمكين الموارد في الحد من التهكم العاطفي لدى الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل عند مستوى دلالة 0,05.

الجدول رقم(32): علاقة التمكين والتهكم العاطفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل بيرسون	Sig	نوع الارتباط	درجة الارتباط
التمكين	التهكم العاطفي	-0,23	0,10	عكسي	متوسط غير معنوي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: علاقة تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي في مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

توضح نتائج الجدول أعلاه ومن خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغ قيمة 0,23- والذي يدل على وجود علاقة عكسية بين التمكين والتهكم العاطفي، لكن الملاحظ من قيمة مستوى الدلالة والذي بلغ 0,10 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05، وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة: لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية في الحد من التهكم العاطفي لدى الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05

ثانياً: اختبار الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية H_{0II} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل في مستوى التهكم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0,05

من أجل اختبار هذه الفرضية نقوم باختبار الفرضيات الصفرية الفرعية التابعة لها.

- اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الأولى H_{0I1} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل في مستوى التهكم التنظيمي يعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0,05

الجدول رقم(33): نتائج اختبار T المستقلة حسب الجنس

اختبار		اختبار levin's			اختبار T لتساوي المتوسطات		اختبار T	
اختبار للتجانس		اختبار F			المحسوبة T		درجة الحرية	
اختبار	Sig	اختبار F	Sig	المحسوبة T	درجة الحرية	Sig	متوسط الفرق	فرق الخطأ المعياري
تجانس عدم التجانس	0,176	1,887	0,146	1,477	50	0,358	0,243	
			0,155	1,447	41,796	0,358	0,248	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

بالنسبة لنتائج اختبار levin's للتجانس، لمستوى التهكم التنظيمي فإن $F= 1,887$ ومستوى الدلالة الموافق 0,176 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وهذا ما يدل على وجود تجانس بين تباين المجموعتين (ذكور وإناث)، بلغت قيمة T المحسوبة 1,477 ومستوى الدلالة الموافق 0,146 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ومنه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى أي لا توجد فروق ذات دلالة

الفصل الثالث: علاقة تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي في مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد
الصادق بن يحيى-جيجل-

إحصائية بين العمال في مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصادق بن يحيى- جيجل في مستوى التهكم
التنظيمي يعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة اقل او يساوي 0,05.

- اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الثانية H_{0II2} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في
مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصادق بن يحيى- جيجل في مستوى التهكم التنظيمي يعزى
لمتغير العمر

الجدول رقم(34): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي حسب السن

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,489	0,821	0,634	3	1,1903	بين المجموعات
		0,773	48	37,106	داخل المجموعات
			51	39,009	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من نتائج الجدول بلغت قيمة $F= 0,821$ الموافق لمستوى الدلالة 0,489 وهي أكبر من 0,05 ومنه نقبل
الفرضية الصفرية الفرعية الثانية أي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين العمال في مديرية الخدمات
الجامعية لجامعة محمد الصادق بن يحيى - جيجل في مستوى التهكم التنظيمي يعزى لمتغير الجنس.

- اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة H_{0III3} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في
مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصادق بن يحيى- جيجل في مستوى التهكم التنظيمي يعزى
لمتغير الحالة الإجتماعية عند مستوى دلالة 0,05

الجدول رقم(35): نتائج اختبار T حسب الحالة الإجتماعية

لتساوي المتوسطات T اختبار					اختبار levin's للتجانس		اختبار
فرق الخطأ المعياري	متوسط الفرق	Sig	درجة الحرية	المحسوبة T	Sig	اختبار F	تجانس عدم التجانس
0,254	0,000	0,999	50	0,002-	0,598	0,282	
0,260	0,000	0,999	35,049	0,002-			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: علاقة تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي في مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد
الصادق بن يحيى-جيجل-

بالنسبة لنتائج اختبار levin's للتجانس، لمستوى التهكم التنظيمي فإن $F= 0,282$ ومستوى الدلالة الموافق $0,598$ وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وهذا ما يدل على وجود تجانس بين تباين المجموعتين (ذكور، إناث)، بلغت قيمة T المحسوبة $-0,002$ ومستوى الدلالة الموافق $0,999$ وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ومنه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصادق بن يحيى- جيجل في مستوى التهكم التنظيمي يعزى لمتغير الحالة الإجتماعية عند مستوى الدلالة اقل او يساوي $0,05$.

عند انتهائنا من اختبار الفرضيات الصفرية الفرعية سنقوم باختبار الفرضية الصفرية الرئيسية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (36): يوضح نتائج تأكيد الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية

مقبولة	مرفوضة	الفرضيات الفرعية
✓		الفرضية الصفرية الفرعية الأولى H_{0II1} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصادق بن يحيى- جيجل في مستوى التهكم التنظيمي يعزى لمتغير الجنس.
✓		الفرضية الصفرية الفرعية الثانية H_{0II2} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصادق بن يحيى- جيجل في مستوى التهكم التنظيمي يعزى لمتغير السن.
✓		الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة H_{0II3} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصادق بن يحيى- جيجل في مستوى التهكم التنظيمي يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
✓		الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية H_{0II} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصادق بن يحيى- جيجل في مستوى التهكم التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05

المصدر: من اعداد الطالبتين

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفرضيات الصفرية الفرعية مقبولة وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الرئيسية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصادق بن يحيى - جيجل في مستوى التهكم التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05.

خلاصة الفصل

قمنا بهذه الدراسة من أجل التحقق من وجود علاقة بين تمكين الموارد البشرية والتهكم التنظيمي بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، حيث تم وضع فرضيتين أساسيتين ففي الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى تطرقنا لدراسة مساهمة تمكين الموارد البشرية في الحد من التهكم التنظيمي بمختلف أبعاده (الإعتقادي، السلوكي، العاطفي)، فتوصلنا إلى أن هناك علاقة مساهمة قوية لتمكين الموارد البشرية على البعدين (التهكم الإعتقادي والتهكم السلوكي)، في حين لم تكن هناك مساهمة لتمكين الموارد البشرية في الحد من التهكم العاطفي، وعلى العموم توصلنا إلى أن هناك علاقة مساهمة عكسية قوية بين تمكين الموارد البشرية والتهكم التنظيمي، أما فيما يخص الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية فقد قمنا بالتحقق من عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الموظفين والموظفات في مستوى التهكم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الحالة الإجتماعية).

الخاتمة

لقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة بيان مساهمة تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، بحيث يلعب التمكين دور مهم في التأثير على السلوكيات لدى الموظفين داخل المنظمات، لكون التمكين يؤثر على الجانب المعنوي لديهم، وبالتالي على سلوكهم داخل المنظمات، بحيث يقلل من السلوكيات السلبية كالتهمك التنظيمي

من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها، والتي تتمحور حول دور تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي، لدى الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية بالإضافة إلى تقديم اقتراحات وهذا وفقا لما يلي:

أولاً: النتائج النظرية والتطبيقية

بعد دراستنا للموضوع والإحاطة بمختلف جوانبه توصلنا إلى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

1/النتائج النظرية

- من خلال الدراسة النظرية المجراة توصلنا إلى مجموعة من النتائج:
- مفهوم التمكين لم ينشئ بشكل عفوي بل كان نتيجة لعدة تطورات فكرية.
- لا يوجد تعريف واحد شامل لمصطلح التمكين بل تعددت تعاريفه وفقا للتوجهات الفكرية للباحثين فكل يضع مفهوما له حسب مبررات معينة.
- تكمن أهمية تمكين الموارد البشرية في التأثير على التهكم التنظيمي من خلال الحد من السلوكيات السلبية للموظفين، وإثارة دافعيتهم للمزيد من العمل والولاء للمنظمة.
- لتمكين الموارد البشرية نماذج من أهمها: نموذج كونجر وكانونجو، نموذج توماس وقتهاوس، نموذج Spritzer.
- للتمكين أساليب وهي: أسلوب القيادة، أسلوب تمكين الأفراد، أسلوب تمكين الفريق.
- يواجه تمكين الموارد البشرية معوقات أغلبها تظهر في مقاومة التغيير من قبل المديرين والعاملين وتخوف المديرين على مراكزهم وتركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة وفشل توزيع الأفراد على أساس القدرات والمعارف اللازمة لإنجاح التمكين.
- وجود اختلاف في إدراج أبعاد التمكين حسب وجهات نظر الباحثين.

- وجود علاقة بين التهكم التنظيمي والمفاهيم الإدارية كسلوك المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية، سلوكيات العمل المضادة.
- هناك مجموعة من المقاييس للتهكم التنظيمي والتي تصنف إلى صنفين، الصنف الأول يتعلق بقياس التهكم التنظيمي من خلال الخصائص الطبيعية البشرية، بينما الصنف الثاني يتمثل في الانتقال من اعتبار أن التهكم سمة شخصية إلى التعامل معه باعتباره موقف.
- للتهكم التنظيمي آثار سلبية من أبرزها أن الموظف المتهم يكون أكثر عرضة للإحباط والشك وخيبة الأمل، كما أن المنظمات التي ينتشر فيها التهكم تعاني من ضعف الأداء وانخفاض الإنتاجية.
- تتمثل أبعاد التهكم التنظيمي في التهكم الإعتقادي، التهكم السلوكي، التهكم العاطفي وهذا الأخير تكون ردود الفعل فيه قوية لأنه يمس مشاعر الموظفين.

2/ النتائج التطبيقية

من خلال دراستنا المجرة في مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل توصلنا إلى جملة من النتائج نلخصها كالآتي:

- تهتم مديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل بمستوى العدالة الإجرائية حيث بلغ متوسطها 3,65 وكذا التكوين بمتوسط حسابي 3,85 والقيادة التحويلية بمتوسط حسابي 3,70 وتوازن حيات العمل بمتوسط حسابي 3,59 وهي كلها تقع في المجال المرتفع.
- يساهم التمكين في الحد من التهكم الإعتقادي والسلوكي والعاطفي حيث بلغت المتوسطات الحسابية لكليهما على التوالي 2,25 و 2,24 و 2,20 وهي تقع في المجال المنخفض.
- توجد علاقة عكسية بين التمكين والتهكم التنظيمي حيث بلغ معامل بيرسون 0,345 - بمستوى دلالة 0,012.
- وجود علاقة عكسية بين التمكين والتهكم الاعتقادي والسلوكي والعاطفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابيات أفراد عينة الدراسة حول محور الدراسة تمكين الموارد البشرية والتهكم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية) في مديرية الخدمات الجامعية α أقل أو يساوي 0,05

ثانيا: الاقتراحات

في ضوء النتائج المتوصل إليها نضع بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة:

- إتاحة الفرصة للموارد البشرية من اجل استغلال طاقاتهم الكامنة.
- الاهتمام أكثر بالموارد البشرية العاملة بالمديرية من خلال تهيئة الجو الملائم الذي يساعدهم على العمل والإبداع فيه.
- تكوين العاملين وتهيئتهم أكثر للتكيف مع ظروف العمل وجعلهم يتخذون القرارات المتعلقة بأداء مهامهم بأنفسهم مع تحملهم مسؤولية ذلك.
- تشجيع العمل بروح الفريق لأنه يزيد من قدرات الأفراد وينمي روح التعاون والمشاركة لديهم.
- إدراك أهمية وفاعلية الطاقات البشرية المتوفرة بالمديرية بتفعيلها وحمايتها عبر تطبيق أسلوب تمكين الموارد البشرية.
- تكيف الأنظمة داخل المديرية بما يعطي مرونة أكثر في تطبيق أسلوب تمكين الموارد البشرية مما يساهم في زيادة مردودية العنصر البشري الذي من شأنه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمديرية.

ثالثا: أفاق الدراسة

يعتبر كل من تمكين الموارد البشرية والتهكم التنظيمي من المواضيع الحديثة والهامة والتي ينبغي التعمق والبحث فيها والقيام بالعديد من الدراسات حولها، ومن خلال قيامنا بدراستنا المتمثلة في دور تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لاحظنا بأن هذا الموضوع ينبثق عنه مواضيع عديدة تتجه أكثر نحو التعمق في هذين المفهومين ومن بين هذه المواضيع ما يلي:

- تقييم تمكين الموارد البشرية
- مساهمة العدالة الإجرائية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي
- اثر التكوين في الحد من التهكم التنظيمي
- دور القيادة التحويلية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي
- اثر توازن حياة العمل في الحد من التهكم التنظيمي

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: باللغة العربية

❖ الكتب:

1. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم الحسني، إدارة التمكين والإندماج، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
2. أسامة خيرى، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
3. حسن أحمد الطغاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
4. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
5. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
6. رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، إربد، 2008.
7. رضا عبد الله أبو سريع، تحليل البيانات باستخدام برنامج spss، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2004.
8. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
9. شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015.
10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
11. عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية.
12. عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
13. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2003.

14. عمار يوحوس، محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث**، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
15. لحبيب بن بلية بن محمود، **وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية - الإدارة العمومية في الجزائر**، بدون طبعة، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
16. محمد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
17. محمود حسين الوادي، **التمكين الإداري في العصر الحديث**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
18. مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
19. يحيى سليم ملح، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

❖ **المنكرات:**

1. أبو بكر بوسالم، **أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية**، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، 2000.
2. أيوب بن حجاب بن نحيث، **تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية دراسة ميدانية على الضباط العاملين في المديرية العامة للسجون والمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
3. بوخمم جنات، **تقييم جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بجامعة جيجل**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل 2013/2014.
4. جنات بوخمم، **مساهمة التمكين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجامعة الجزائرية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، 2018/2019.

5. حسين مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2013.
6. خالد جمال أبو سلطان، سياسات وإجراءات العمل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2015.
7. شرين زهير البيطار، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
8. صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010.
9. صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجتمع كوندور ببرج بوغريج، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019/2018.
10. ضياء فالح بناي، علاقة الهبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في التهكم التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، 2014.
11. عمر جهاد عبد الرحيم محمية، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016.
12. غنوة محمد نادر، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية، دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري، جامعة تشرين، سوريا، 2013.
13. فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016.

14. محمد بن مصفر الشمراني، عامر خضير حميد الكبيسي، المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين دراسة مسحية على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني وكالة وزارة الداخلية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2014.
15. محمد بن محمد بن جابر الشهري، مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى العاملين من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2014.
16. محمد مظهر مزعل، الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الإجتماعي دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الصارف العراقية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، 2018.
17. محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2016.
18. محمد يوسف عزات شقورة، متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
19. محمود عبد الرحيم بدر غانم، درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهة نظر معلمي مدارسهم، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الغدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2015.
20. مطر بن عبد المحسن، لجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي الشورى، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
21. مكرم عبد المجيد الجعبري، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الإتصالات الخلوية جوال، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2018.

22. هاشم عيسى عبد الرحمن أبو حميد، أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.

❖ المجالات:

1. أبو قاسم الأخصري حمدي، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 3، 2015.
2. ارادن حاتم، شهناز فاضل احمد، الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني وأثرهما في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في ديوان وزارة الشباب، مجلة الدنانير، العدد 10، 2017.
3. أسماء جابرين وآخرون، الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد 6، العدد 1، 2018.
4. أميرة خضير كاظم، تأثير ضغط العمل في التهكم التنظيمي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة الملاك التمريضي في مشفى الصدر التعليمي في محافظة النجف، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 12، العدد 50.
5. حميد سالم غياض الكعبي، دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل لتهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من المتمدرسين في كلية الرافدين الجامعة، مجلة لإدارة والإقتصاد، العدد 111، 2017.
6. رشا مهدي صالح، أثر التهكم التنظيمي في الاستغراق الوظيفي للمعلمين في بعض المدارس الحكومية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 26، العدد 117، 2020.
7. سالم لخضر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى بعض العاملين بمديرية الشباب والرياضة، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد 9، العدد 1، 2018.
8. سحر عناوي رهيو، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة تحليلية للآراء عينة منتسبي كلية التربية جامعة القادسية، إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، مجلة المثى للعلوم الإدارية الاقتصادية، المجلد 4، العدد 10، 2014.

9. سلامة عبد الله خلف الطعامسة، عبد الحفيظ علي حسب الله، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن، مجلة العلوم الإقتصادية، المجلد 16، العدد 2، 2015.
10. طاهر حميد عباس بهية، دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي دراسة ميدانية في مصنع إطارات ديوانية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 27، العدد 1، 2019.
11. عامر علي حسين العطوي، تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل اسمنت المثنى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، المجلد 14، العدد 2، 2012.
12. محمد الحراحشة، صلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الإتصالات الأردنية، المجلد 33، العدد 2، 2006.
13. عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 9، العدد 2، 2018.
14. عبد القادر ديون، عبد اللطيف صيتي، دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية، المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال، المجلد 4، العدد 3، 2018.
15. عبد الكريم سكر، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، 2013.
16. عصام حيدر، حنان مصطفى، دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة دمشق، مجلة جامعة البعث، جامعة دمشق، المجلد 39، العدد 8، 2017.
17. عيسات فيطمة الزهراء، جميل احمد، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الإقتصادية، العدد 7، 2016.
18. مبارك حمقاني، أساليب وأدوات تجميع البيانات، مجلة الذاكرة، العدد 9، 2017.

19. ميثاق هاتف الفتلاوي، دور الانغراز الوظيفي في تقليل التهكم التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 10، العدد 39.
20. ميثاق هاتف الفتلاوي، ضياء فاتح بناي، علاقة الهيبة الخارجية المدركة وأثرهما في التهكم التنظيمي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 41.
21. نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 8، العدد 24، 2012.
22. هشام محمد صبري البحيري، دراسة تحليلية لأثر تطبيق التوازن بين العمل والحياة على فاعلية الأداء الإداري للمديرين في المؤسسات الحكومية الخدمية في مصر، المجلد 9، العدد 2، 2018.
23. ياسر المهدي، نموذج المعادلة البنائية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين درجة ممارستها واجراءات التغلب عليها من منظور مديري المدارس في محافظة مسقط، المجلد 11 العدد 1، 2015.

❖ الملتقيات:

- 1- سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة كلية العلوم الإدارية، الرياض، جامعة الملك سعود، الخبر 17-18 افريل، 2005.

❖ المؤتمرات:

- 1- أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال " التحديات - الفرص - الآفاق" كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزرقاء الخاصة، عمان.
- 2- عادل ريان محمد ريان وآخرون، العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية دراسة تطبيقية، المؤتمر الدولي الثاني إدارة المنظمات الصناعية والخدمية، الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، القاهرة، 2018.

ثانيا: باللغة الأجنبية

❖ المذكرات

- 1- Menno Delkien, *Cynisme Organisationnel : Une étude parmi les centres d appels*, Une thèse soumise dans le respect partiel des exigences pour le diplôme de Mester of Economics, Université de Maastricht, 2004.

❖ المجالات:

- 1- Jay A .Conger and Rabindra N .kanongo **the empowerment process integrating theory and practice** ,Academy of management Review ,vol 13 ,n° 3 , 1988
- 2 - Marius van Dijke et al, **When does procedural fairness promote organisational citizenship behavior ? Integrting empowering ledership types in relational models** ,Organizational_ Behavior and human Decision Processes, n°117,2012.
- 3- Sasan E brodt . M.Audry Eoersgaad,Understanding the Relationship Cynicism and Trust,Cynicism and Trust.

الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة بحث

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع البيانات اللازمة للدراسة التي نقوم بها تحت عنوان "دور تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي" - دراسة حالة الموظفين في جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.

لذا نأمل منكم التكرم بالإجابة على كافة عبارات الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم. ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

ملاحظة: يرجى التأكد من الإجابة على كافة العبارات

الطالبان:

❖ خنشيل نجاة

❖ بولقرع نضيرة

تحت إشراف:

الدكتورة: بوخمم جنات

الجزء الأول: البيانات الشخصية

نرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (V) في الخانة المناسبة لكم.

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فما فوق

3- الحالة الاجتماعية:

أعزب (عزباء) متزوج (ة)

4- المؤهل العلمي :

مهني ثانوي جامعي

5- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنة

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

1- تمكين الموارد البشرية:

أ- بعد العدالة الإجرائية:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	نظام الترقيات المعتمد عادل وموضوعي.					
2	القوانين عادلة وتضمن الاختلاف وفقا للنوع.					
3	مكان العمل يضمن الخصوصية.					
4	يوجد مجال لتعبير عن الرأي.					
5	هنالك شفافية في برامج التكوين.					

ب - بعد التكوين:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	توفر الكلية فرص للتكوين.					
7	أتعلم باستمرار من خلال ممارسة عملي.					
8	أتمتع بالاستقلالية في ممارسة العمل.					
9	أحصل على الدعم لاكتساب مهارات جديدة.					

ج - بعد القيادة التحويلية:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	يشجعني المشرف المباشر على المبادرة.					
11	يمنحني المشرف المباشر الرغبة في العمل.					
12	للمشرف المباشر ثقة في قدراتي على أداء العمل.					
13	يبدي المشرف المباشر الاهتمام بظروفي الخاصة.					

د - بعد توازن حياة العمل:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14	عملي يتناسب مع رغبتي وميولي.					
15	أشغل كل قدراتي في العمل.					
16	لدي وقت كافٍ للاستراحة.					
17	لدي الوقت الكافي للقيام بأعمالي الشخصية المختلفة.					

2- التهكم التنظيمي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					أعتقد أن الكلية تقول شيء وتفعل شيء آخر .	1
					يبدو أن سياسات الكلية وأهدافها وممارساتها لديها القليل من القواسم المشتركة.	2
					أعتقد أن الكلية لا تعتمد المصداقية.	3
					أشكو وأتذمر لأصدقائي خارج العمل عن الأشياء السيئة التي تحدث.	4
					أتبادل في الغالب نظرات الاستياء والضجر مع زملائي في الكلية.	5
					غالبا ما أسخر من الشعارات والمبادرات التي تدعيها الكلية.	6
					غالبا ما أنتقد ممارسات وسياسات الكلية مع الآخرين.	7
					وجود مشاعر سلبية وعدم تقدير المواهب.	8
					أشعر بالضجر عند قيامي بأعمالي.	9
					لا تؤثر إدارة الكلية على مشاعري بعمق ودوافعي.	10
					ليست لدي الرغبة لتقديم فائدة للكلية.	11

شكرا لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم واللقب	الجامعة
01	عبد الفتاح بوخمخم	جامعة محمد الصديق بن يحيى_ جيجل
02	سليمة بوتاعة	جامعة محمد الصديق بن يحيى_ جيجل
03	محمد صالحى	جامعة محمد الصديق بن يحيى_ جيجل

الملحق 03: نتائج معامل الاتساق الداخلي (الفا كرومباخ)
معامل الاتساق الداخلي للعدالة الاجرائية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,687	,701	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
نظام المترقيات المعتمد عادل وموضوعي	3,73	,884	15
القوانين عادلة وتمننا لاختلاف النوع	3,73	,799	15
مكان العمل ضمن الخصوصية	3,60	1,056	15
يوجد مجال للتعبير عن الراي	3,33	,900	15
هناك شفافية في تغيير المجال التكوين	3,33	1,175	15

Inter-Item Correlation Matrix

	نظام المترقيات المعتمد عادل وموضوعي	القوانين عادلة وتمننا لاختلاف النوع	مكان العمل ضمن الخصوصية	يوجد مجال للتعبير عن الراي	هناك شفافية في تغيير المجال التكوين
نظام المترقيات المعتمد عادل وموضوعي	1,000	,398	,567	,120	,504
القوانين عادلة وتمننا لاختلاف النوع	,398	1,000	,627	,331	,254
مكان العمل ضمن الخصوصية	,567	,627	1,000	,150	,288
يوجد مجال للتعبير عن الراي	,120	,331	,150	1,000	-,045
هناك شفافية في تغيير المجال التكوين	,504	,254	,288	-,045	1,000

معامل الاتساق الداخلي للتكوين

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,763	,783	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
توفر الكليّة فرص التكوين	4,00	,756	15
اتعلم باستمرار من خلال ممارسة عملي	3,73	1,163	15
اتمتع بالاستقلالية في ممارسة العمل	3,60	,910	15
احصل على الدورات عمل اكتساب مهارات جديدة	3,67	1,047	15

Inter-Item Correlation Matrix

	توفر الكليّة فرص التكوين	اتعلم باستمرار من خلال ممارسة عملي	اتمتع بالاستقلالية في ممارسة العمل	احصل على الدورات عمل اكتساب مهارات جديدة
توفر الكليّة فرص التكوين	1,000	,650	,623	,361
اتعلم باستمرار من خلال ممارسة عملي	,650	1,000	,769	,215
اتمتع بالاستقلالية في ممارسة العمل	,623	,769	1,000	,225
احصل على الدورات عمل اكتساب مهارات جديدة	,361	,215	,225	1,000

معامل الاتساق الداخلي القيادة التحويلية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,781	,785	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
يشجعني المشرّف المباشر على المبادرة	3,93	,884	15
يمنحني المشرّف المباشر الرغبة في العمل	3,73	,884	15
للمشرّف المباشر ثقة يفقد اتّيع لبدء العمل	3,73	,799	15
يبدي المشرّف المباشر الاهتمام بظروفي الخاصّة	3,60	1,056	15

Inter-Item Correlation Matrix

	يشجعنيالمشرفالمباشرعلىالمبادرة	يمنحنياالمشرفالمباشرالرجبةفيالعمل	للمشرفالمباشرثقةفيقدرايتعلمأداءالعمل	يبديالمشرفالمباشرالاهتمامبظروفيالخاصدمامبظروفيالخاصة
يشجعنيالمشرفالمباشرعلىالمبادرة	1,000	,341	,580	,352
يمنحنياالمشرفالمباشرالرجبةفيالعمل	,341	1,000	,398	,567
للمشرفالمباشرثقةفيقدرايتعلمأداءالعمل	,580	,398	1,000	,627
يبديالمشرفالمباشرالاهتمامبظروفيالخاصدمامبظروفيالخاصة	,352	,567	,627	1,000

معامل الاتساق الداخلي لتوازن الحياة العمل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,781	,785	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
عملييتناسبمعرجبتيوميولي	3,93	,884	15
اشغلكلقدرانيفيالعمل	3,73	,884	15
لديوقتكافيلاستراحة	3,73	,799	15
لديالوقتالكافيالىقيامبأعمالالشخصيةالمختلفة	3,60	1,056	15

Inter-Item Correlation Matrix

	عملييتناسبمعرجبتيوميولي	اشغلكلقدرانيفيالعمل	لديوقتكافيلاستراحة	لديالوقتالكافيالىقيامبأعمال بالشخصيةالمختلفة
عملييتناسبمعرجبتيوميولي	1,000	,341	,580	,352
اشغلكلقدرانيفيالعمل	,341	1,000	,398	,567

لدي وقتكافيلاستراحة	,580	,398	1,000	,627
لديالوقتالكافي للقيامبامعمالالشخصيةالمختلفة	,352	,567	,627	1,000

معامل الاتساق الداخلي للتمكين للموارد البشرية

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,925	,930	17

معامل الاتساق الداخلي للتهكم التنظيمي

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,903	,917	11

معامل الاتساق الداخلي للاستبيان الكلي

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,908	,918	28

الملحق 04: توزيع العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	22	42,3	42,3	42,3
Valid أنثى	30	57,7	57,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنة 29 إلى 20 من	3	5,8	5,8	5,8
سنة 39 إلى 30 من	28	53,8	53,8	59,6
Valid سنة 49 إلى 40 من	18	34,6	34,6	94,2
سنة فما فوق 50	3	5,8	5,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الحالة العائلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أعزب	19	36,5	36,5	36,5
Valid متزوج	33	63,5	63,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

dfswd

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مهني	3	5,8	5,8	5,8
Valid ثانوي	13	25,0	25,0	30,8
جامعي	36	69,2	69,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	8	15,4	15,4	15,4
من 5 سنوات إلى 10	18	34,6	34,6	50,0
Valid من 10 الأقل من 15 سنة	21	40,4	40,4	90,4
15 سنة وأكثر	5	9,6	9,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): نتائج الإنحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
نظام المترقيات المعتمد عادل وموضوعي	52	1	5	3,56	1,110
القوانين عادلة وتمننا الاختلاف فقط للنوع	52	1	5	3,65	,926
مكان العمل ضمن الخصوصية	52	1	5	3,71	,915
يوجد مجال للتعبير عن الراي	52	1	5	3,58	,936
التكوين	52	1	5	3,85	,745
Valid N (listwise)	52				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
هناك شفافية في تغيير امجال التكوين	52	1	5	3,75	,968
توفر الكلية فرص التكوين	52	1	5	3,88	,983
اتعلم باستمرار من خلال ممارسة عملي	52	1	5	3,92	1,007
اتمتع بالاستقلالية في ممارسة العمل	52	1	5	3,73	,866
احصل على الدعم لكتساب مهارات جديدة	52	1	5	3,85	,826
العدالة الاجرائية	52	1	5	3,65	,765
Valid N (listwise)	52				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يشجعني المشر فال مباشر علنا المبادرة	52	1	5	3,90	,934
يمنحني المشر فال مباشر الرغبة في العمل	52	1	5	3,62	1,051
للمشر فال مباشر ثقة في قدراتي علنا أداء العمل	52	1	5	3,65	1,064
يبدد المشر فال مباشر الاهتمام بظروفي والخاصة	52	1	5	3,63	1,048
القيادة التحويلية	52	1	5	3,70	,801
Valid N (listwise)	52				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
عمليتنا سبمعر غبتيوميولي	52	1	5	3,52	1,075
اشغللكقدر اتيفيا العمل	52	1	5	3,52	1,146
لديوقتكا فيلاستر احة	52	1	5	3,13	1,387
لديالوقتالكافي للقيام باعماليا الشخصية المختلف	52	1	5	4,21	,977
ة					
تواز نحياة العمل	52	1	5	3,59	,770
Valid N (listwise)	52				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التكوين	52	1	5	3,85	,745
العدالة الاجرائية	52	1	5	3,65	,765
القيادة التحويلية	52	1	5	3,70	,801
تواز نحياة العمل	52	1	5	3,59	,770
التمكين	52	1	5	3,64	,745
Valid N (listwise)	52				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أعتقد ان الكلية تقو لشئ وتعمل شئ اخر	52	1	5	2,40	1,287
يبدو ان سياسات الكلية تو اهدافها وممر استنهاالديه	52	1	5	2,42	1,210
القليل منا القواسم المشتركة					
اعتقد ان الكلية لا تعتمد المصادقية	52	1	5	2,23	1,215
التهكم لا اعتقادي	52	1	4	2,25	,912
Valid N (listwise)	52				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
اشكروا أتذمر لأصدقائي خارج العمل على الأشياء السيئة التي تحدث	52	1	4	1,96	,766
أبتدأ لفي الغالب نظرًا للاستياء والضجر مع زملائنا في الكلية	52	1	5	2,27	1,157
غالبًا ما أسخر من المشاعر التي تبادرت بالذهن في ها الكلية	52	1	5	2,21	1,160
غالبًا ما انتقم مما سأتوسس سياسات الكلية مع الآخرين	52	1	5	2,23	1,131
التهمك السلوكي	52	1	4	2,24	1,065
Valid N (listwise)	52				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
وجود مشاعر سلبية وعدم تقدير المواهب	52	1	5	2,37	1,205
أشعر بالضجر عند قيامها بعمليات	52	1	5	2,15	1,017
لا تؤثر إدارة الكلية على مشاعرنا بعمق	52	1	4	2,21	,997
ليس تبادل الرغبات لتقديم فائدة للكلية	52	1	5	2,06	,938
التهمك العاطفي	52	1	4	2,20	,823
Valid N (listwise)	52				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التهمك الاعتقادي	52	1	4	2,25	,912
التهمك السلوكي	52	1	4	2,24	1,065
التهمك العاطفي	52	1	4	2,20	,823
التهمك التنظيمي	52	1	4	2,24	,875
Valid N (listwise)	52				

الملحق رقم (06): نتائج إختبار الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى

Correlations

	التمكين	التهكم التنظيمي
Pearson Correlation	1	-,346*
التمكين Sig. (2-tailed)		,012
N	52	52
Pearson Correlation	-,346*	1
التهكم التنظيمي Sig. (2-tailed)	,012	
N	52	52

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

Correlations

	التمكين	التهكم الاعتقادي
Pearson Correlation	1	-,312*
التمكين Sig. (2-tailed)		,024
N	52	52
Pearson Correlation	-,312*	1
التهكم الاعتقادي Sig. (2-tailed)	,024	
N	52	52

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

Correlations

	التمكين	التهكم السلوكي
Pearson Correlation	1	-,317*
التمكين Sig. (2-tailed)		,022
N	52	52
Pearson Correlation	-,317*	1
التهكم السلوكي Sig. (2-tailed)	,022	
N	52	52

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

Correlations

	التمكين	التهكم العاطفي
Pearson Correlation	1	-,230
التمكين Sig. (2-tailed)		,100
N	52	52
Pearson Correlation	-,230	1
التهكم العاطفي Sig. (2-tailed)	,100	
N	52	52

الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
التحكم التنظيمي	1,887	,176	1,477	50	,146	,358	,243	-,129	,846
التنظيمي			1,447	41,796	,155	,358	,248	-,141	,858

ANOVA

التحكم والتنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,903	3	,634	,821	,489
Within Groups	37,106	48	,773		
Total	39,009	51			

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
التحكم التنظيمي	,282	,598	-,002	50	,999	,000	,254	-,511	,510
التنظيمي			-,002	35,049	,999	,000	,260	-,529	,528

الملخص:

في هذه الدراسة نحاول معرفة العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والتهكم التنظيمي وهذا بإيضاح العلاقة الإيجابية بين إهتمام المنظمات بالأفراد من خلال تمكينهم وذلك بالرفع من السلوكات الإيجابية والحد من الظواهر السلبية كالتهمك التنظيمي. الدراسة اعتمدت على توزيع الإستبيان على عينة الدراسة والمكونة من 52 مفردة من الموظفين بجامعة جيجل. أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين التمكين والتهكم بأبعاده الثلاثة وغياب الفروق بين إظهار الأفراد للتهكم تعود للعوامل الشخصية (الجنس _ السن _ الحالة الإجتماعية).
الكلمات المفتاحية: تمكين الموارد البشرية، التهكم التنظيمي، التهكم الإعتقاد، التهكم السلوكي، التهكم العاطفي.

Summary

In this study we try to show the relationship between the organizational empowerment and organizational cynicism by highlighting the positive impact of organizations' interest in promoting voluntary behaviors to reduce the phenomenon of organizational cynicism

The study was based on the data collected by the questionnaire distributed to a sample of 52 employees at university of jijel. The results obtained showed the inverse effect of the organizational empowerment on organizational cynicism With its three aspects(believable , behavioral, emotional) and absence of difference in employees' perceptions of the dimensions of organizational cynicism caused by personal variables (sex, age and situation)

Key words: organizational empowerment, organizational cynicism, believable cynicism, behavioral cynicism, emotional cynicism.