

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

العنوان:

## أثر التمكين على الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية لدى العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

عمارة شريف

إعداد الطالبتين:

✓ فحام آمال

✓ فحام توتة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ/ رابح بوزيدي
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ/ عمارة شريف
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ/ محمد صالح

السنة الجامعية: 2017-2018



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير  
قسم الموارد البشرية

العنوان:

## أثر التمكين على الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية لدى العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

عمارة شريف

إعداد الطالبتين:

✓ فحام آمال

✓ فحام توتة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ/ بوزيدي رابح
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ/ عمارة شريف
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ/ صالح محمد

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
وَالْحَيَاةَ وَالْمَوْتَ  
وَالْحَيَاةَ وَالْمَوْتَ  
وَالْحَيَاةَ وَالْمَوْتَ

## شكر وتقدير

نحمد ونشكر ربنا أن وفقنا لإنجاز وإتمام هذا العمل المتواضع

الذي نرجوا أن يكتبه في ميزان حسناتنا وميزان حسنات كل من أماننا فيه  
وامثالاً لقول حبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

نحمد الله عز وجل ونشكره بأن أذعم علينا بنعمة العلم

ووفقنا لإنجاز وإعداد هذا العمل وأماننا عليه

ثم الشكر وجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى الأستاذ القدير

**الدكتور "عمار شريف"**

على قبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى كل نصيحة علمية

وعلى كل توجيهاته القيمة والتوضيحات التي تفضل بها علينا،

والتي أفادتنا فكان نعم المشرف.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ

**"بولحية أحمد"**

على مجهوداته القيمة فكان نعم العون لنا في إنجاز هذا العمل

نرجوا من الله عز وجل أن يجعلهما سبباً لإنارة درب الطلبة وخدمة البحث العلمي

حزنا كما الله كل خير.

كما لا يفوتنا أن نقدم الشكر إلى كل عمال الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجميل لحسن استقبالنا والتعامل معنا.

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة لإنجاز هذا العمل....

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ر	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين</b>	
12	<b>تمهيد</b>
13	<b>المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين</b>
13	المطلب الأول: مفهوم التمكين
17	المطلب الثاني: مبادئ التمكين
19	المطلب الثالث: أهداف التمكين
20	المطلب الرابع: الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية
26	<b>المبحث الثاني: التمكين في الفكر الإداري</b>
26	المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية للإدارة
31	المطلب الثاني: النظريات السلوكية للإدارة
37	المطلب الثالث: النظريات الحديثة للإدارة
39	المطلب الرابع: الممارسات المعاصرة للتمكين
41	<b>المبحث الثالث: أبعاد وخطوات التمكين</b>
41	المطلب الأول: أبعاد التمكين
45	المطلب الثاني: مستويات التمكين
48	المطلب الثالث: خطوات التمكين
50	<b>المبحث الرابع: معوقات، عوامل نجاح وفشل التمكين</b>
50	المطلب الأول: معوقات التمكين
51	المطلب الثاني: عوامل نجاح التمكين
52	المطلب الثالث: عوامل فشل التمكين
54	<b>خلاصة</b>
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي</b>	

56	<b>تمهيد</b>
57	<b>المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي</b>
57	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
60	المطلب الثاني: مكونات الرضا الوظيفي
62	المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي
63	المطلب الرابع: أساليب قياس الرضا الوظيفي
67	<b>المبحث الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي</b>
68	المطلب الأول: نظرية تدرج الحاجات لماسلو
71	المطلب الثاني: نظرية العدالة
73	المطلب الثالث: نظرية التوقع
74	المطلب الرابع: نموذج بورتر ولولر
75	<b>المبحث الثالث: مراحل تحقيق الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له</b>
75	المطلب الأول: مراحل تحقيق الرضا الوظيفي
76	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
79	المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل
81	المطلب الرابع: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي
85	<b>المبحث الرابع: أبعاد التمكين وأثرها على الرضا الوظيفي</b>
85	المطلب الأول: أثر تفويض السلطة على الرضا الوظيفي
87	المطلب الثاني: أثر المشاركة على الرضا الوظيفي
88	المطلب الثالث: أثر فرق العمل على الرضا الوظيفي
89	المطلب الرابع: أثر المعلومات والاتصال على الرضا الوظيفي
89	المطلب الخامس: أثر التحفيز والتشجيع على الرضا الوظيفي
91	المطلب السادس: أثر التدريب على الرضا الوظيفي
93	<b>خلاصة</b>
	<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التمكين على الرضا الوظيفي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل</b>
95	<b>تمهيد</b>
96	<b>المبحث الأول: تقديم الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل</b>
96	المطلب الأول: التعريف بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل
98	المطلب الثاني: أهداف الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل

98	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل
102	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة</b>
102	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
103	المطلب الثاني: أداة الدراسة
113	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
116	<b>المبحث الثالث: نتائج الدراسة</b>
116	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية
120	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التمكين
131	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرضا الوظيفي
134	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
142	<b>خلاصة</b>
144	الخاتمة
148	قائمة المراجع
156	قائمة الملاحق
/	الملخص



# قائمة الجداول

## قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01)	نقاط الاختلاف بين التفويض والتمكين	22
(02)	مقارنة بين خصائص النموذج الياباني، الأمريكي ونموذج Z	39
(03)	أبعاد التمكين حسب آراء الباحثين والكتاب	42
(04)	توزيع عمال الشركة وفق السلم الوظيفي	97
(05)	المقياس السداسي	105
(06)	فئات المقياس السداسي ودلالاتها	106
(07)	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة	107
(08)	الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول تفويض السلطة	108
(09)	الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول تفويض المشاركة	108
(10)	الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول تفويض فرق العمل	109
(11)	الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول تفويض معلومات واتصال	109
(12)	الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول تفويض التحفيز وتشجيع	110
(13)	الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول تفويض التدريب	110
(14)	الصدق الداخلي لأبعاد التمكين والمحور الكلي	111
(15)	الصدق الداخلي لأبعاد المحور الثاني	112
(16)	معامل ألفا كرونباخ لثبات الإستبانة	113
(17)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	116
(18)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	117
(19)	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	117
(20)	توزيع أفراد العينة حسب السلم الوظيفي	118
(21)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	118
(22)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	119
(23)	توزيع أفراد العينة حسب الأجر	120
(24)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تفويض السلطة	121
(25)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المشاركة	122
(26)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد فرق	124

	العمل	
125	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المعلومات والاتصال	(27)
127	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التحفيز والتشجيع	(28)
129	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التدريب	(29)
130	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للتمكين	(30)
132	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الرضا الوظيفي	(31)
134	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	(32)
135	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	(33)
136	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	(34)
137	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(35)
138	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(36)
139	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	(37)
140	نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة	(38)

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	هرم الحاجات لماسلو (Maslow)	(01)
45	تسلسل التمكين الإداري	(02)
47	المستويات الثلاثة لتمكين التنمية المعنوية للأفراد	(03)
71	توضيح نظرية عدالة العائد	(04)
72	مراحل عملية إدراك العامل للعدالة	(05)
74	نموذج بوتر ولولر (Porter and Lawler)	(06)
76	مراحل حدوث الرضا الوظيفي	(07)
99	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء بجيجل	(08)
101	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية للشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء بجيجل	(09)
104	نموذج الدراسة	(10)

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
157	الاستبيان	(1)
162	معامل الثبات ألفا كرومباخ للمحور الأول	(2)
162	معامل الثبات ألفا كرومباخ للمحور الثاني	(3)
162	معامل الثبات ألفا كرومباخ للمحور الثالث	(4)
163	نتائج الإنحرافات والمتوسطات الحسابية لعبارات البعد الأول	(5)
163	نتائج الإنحرافات والمتوسطات الحسابية لعبارات البعد الثاني	(6)
163	نتائج الإنحرافات والمتوسطات الحسابية لعبارات البعد الثالث	(7)
163	نتائج الإنحرافات والمتوسطات الحسابية لعبارات البعد الرابع	(8)
163	نتائج الإنحرافات والمتوسطات الحسابية لعبارات البعد الخامس	(9)
164	نتائج الإنحرافات والمتوسطات الحسابية لعبارات البعد السادس	(10)
164	نتائج الإنحرافات والمتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الأول	(11)
164	نتائج الإنحرافات والمتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثاني	(12)
164	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	(13)
165	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية	(14)

مقدمة



إن التغيرات التي يشهدها العصر الحالي فرضت على المؤسسات اليوم جملة من التحديات تتعلق بضرورة تطوير الأداء المؤسسي وتحسين الفعالية التنظيمية، وتحقيق ذلك مرهون بقدرتها على توظيف مواردها مجتمعة وبكل كفاءة، وقصد الوصول إلى مستوى متميز من الأداء لا يكفي الاستثمار في المجال العلمي والتكنولوجي وحسب، بل يتعدى ذلك إلى الاستثمار في المورد البشري.

من هنا جاء الإهتمام بضرورة تبني اتجاهات جديدة في حقل إدارة الموارد البشرية والتي تساهم في تحقيق الإستفادة الكاملة لهذه الموارد، ومن بين هذه الاتجاهات تمكين العاملين، والذي حظي باهتمام متزايد من قبل الممارسين والمهتمين بقضية الموارد البشرية؛ حيث أجريت دراسات عديدة تبرز الاهتمام بمفهوم التمكين الذي يركز بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين القيادة والعاملين وتحفيزهم وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية.

ويرى الأفندي سنة 2003 أن التمكين هو منح العاملين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات فهو بذلك يحقق فرصة لإعمال العقل والإبداع الإداري؛ ويرى ويلكسون (Wilkson) أن التمكين من أهم ضمانات إستمرار المنظمات فهو عامل أساسي وفعال للنجاح حيث يساعد على تحسين رضا العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم من خلال إتاحة الفرص لإظهار قدراتهم للمنظمة (حسن أحمد الطعاني).

بالمقابل يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة حيث يمنح الفرد القدرة على التكيف مع بيئة العمل وزيادة الرغبة في الإبداع والابتكار وزيادة مستوى الطموح والتقدم، وهذا ما ينعكس إيجابا على إنتاجية المنظمة. وتزداد هذه الأهمية من خلال النتائج التي توصلت إليها معظم الدراسات كدراسة بنان محسن منير ودراسة القرشي سنة 2015 فقد أجمعوا على وجود أثر لأسلوب التمكين على الرضا الوظيفي.

ومن خلال الدراسات المتعلقة بموضوع التمكين لوحظ أنها تناولت أبعاد مختلفة له، حيث أشار بوخلوة باديس سنة 2015 إلى تلك الأبعاد التي تمثلت في (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال)؛ أما المغربي سنة 2010 فقد اعتبر المشاركة من بين أهم الأبعاد المهمة لتطبيق مفهوم التمكين إضافة إلى الأبعاد السابقة والتي تؤدي مجتمعة مع بعضها البعض إلى ترك أثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين. (إحسان دهش جلاب وكمال كاظم).

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة كمحاولة للإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:



هل يوجد أثر لأبعاد التمكين على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج

الكهرباء بجيجل؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية نذكرها فيما يلي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تفويض السلطة على الرضا الوظيفي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المشاركة على الرضا الوظيفي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد فرق العمل على الرضا الوظيفي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المعلومات والاتصال على الرضا الوظيفي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التحفيز والتشجيع على الرضا الوظيفي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التدريب على الرضا الوظيفي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التمكين على الرضا الوظيفي؟

**فرضيات الدراسة:**

لتوجيه البحث وإبعاده عن التشتت والعموميات تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأثر أبعاد التمكين على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل في:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تفويض السلطة على الرضا الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المشاركة على الرضا الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد فرق العمل على الرضا الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المعلومات والاتصال على الرضا الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التحفيز والتشجيع على الرضا الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التدريب على الرضا الوظيفي.

## أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكرها فيما يلي:
- توضيح التمكين من حيث المفهوم والنظريات والأبعاد؛
  - معرفة الموجود بين المفاهيم النظرية والواقع العملي؛
  - التعرف على واقع التمكين بأبعاده المختلفة في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل؛
  - التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعمال في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل؛
  - دراسة أثر التمكين على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

## أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تحقق عدة مزايا هي:
- الدراسة تبحث في التمكين وهو من المفاهيم المعاصرة التي توليه المنظمات أهمية بالغة وتعتبره من العوامل الأساسية للتميز والاستمرار في بيئة تنافسية؛
  - الإثراء المعرفي للمتغيرين من خلال مختلف العناصر المكونة لها؛
  - تأتي أهمية الدراسة من أهمية الرضا الوظيفي كونه يشكل أحد الأسباب أو الدوافع المهمة للأداء المتميز للعاملين.

## أسباب اختيار الموضوع:

- توجد عدة أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع الأخرى، ويمكن ذكر أهم هذه الأسباب فيما يلي:
- الرغبة الذاتية في دراسة الموضوع؛
  - إن موضوع الدراسة يتماشى والتخصص أي مجال تسيير الموارد البشرية، وكذا الرغبة في زيادة المعارف وتطوير الأفكار المرتبطة بمتغيرات الدراسة والتعمق في فهم العلاقة بينهما؛
  - الشعور بأهمية هذا الموضوع بالنسبة لإدارة الموارد البشرية والمؤسسة ككل، لأنه يأتي في إطار توفير بيئة عمل ذات خصائص نوعية يُتوقع أن تكون مصدرا لتعزيز مشاعر الفرد بأنه جزء من المؤسسة؛

- قابلية الموضوع للدراسة بإعتباره ظاهرة موجودة في الواقع من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية من أجل وضع تحليل شامل له؛
- محاولة التعرف على أسباب تردي الأوضاع في المؤسسات الجزائرية وانخفاض الرضا لديها؛
- إثراء المكتبة بالدراسات المتعلقة بهذا الموضوع.

### منهج الدراسة:

من أجل بلوغ الهدف الرئيسي من الدراسة وهو معرفة أثر التمكين على الرضا الوظيفي فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي الذي يعد أكثر ملائمة وتناسبا مع طبيعة الدراسة.

### حدود الدراسة:

هذه الدراسة تحكمها مجموعة من الحدود يتم توضيحها فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** قصد الإجابة على الإجابة على الإشكالية وفرضيات الدراسة يتم تسليط الضوء على الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل .
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية (2017-2018) خلال الفترة (15 فيفري - 15 مارس).
- **الحدود الموضوعية:** لقد اقتصر هذا البحث على دراسة التمكين ومعرفة أثر أبعاده (تفويض السلطة المشاركة، فرق العمل، الإتصال والمعلومات، التحفيز والتشجيع، التدريب) على الرضا الوظيفي.

### الدراسات السابقة:

وفيما يلي عرض لبعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

#### أولاً- الدراسات التي تناولت موضوع التمكين

- 1- دراسة أيمن حسن ديوب المعنونة بـ "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الإتصالات" سنة 2014، التي تناولت الدراسة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في شركة قطاع الإتصالات في سوريا، إذ تمثلت أهداف الدراسة في تحديد العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية وتحديد أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة حياة وظيفية بين المنظمات محل

الدراسة، وقد تمثلت نتائج الدراسة في وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية.

وتشير الدراسة إلى أن تقدير الإنجاز أكثر متغيرات تمكين العاملين ارتباطاً بجودة الخدمة الوظيفية يليه مشاركة العاملين بالملكية ومن ثم تفويض السلطة، وأوضحت الدراسة أن حياة الفرد الأسرية بعيدة عن اهتمام الشركات محل الدراسة، كما أن برامج التأمين الصحي لا تتفد بالشكل السليم على الرغم من عدالة نظام الأجور والتعويضات فيها علماً أنه تتوافر لدى معظم الشركات إستراتيجية لتفويض السلطة وهناك مشاركة محدودة للعاملين في صناعة القرارات.

**2- دراسة عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة تحت عنوان "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية" سنة 2016،** هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبيان شملت (38) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة وتم توزيع (65) استبيان منها (61) استبيان صالحة للتحليل، جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية (Spss)، وكانت أهم ما توصلت إليه الدراسة أن مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة، التحفيز، بيئة العمل وبناء الثقة) كان مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد بصورة مجتمعة ما قيمته (3.54) والانحراف المعياري (1.10)، وقد كان مستوى السلوك الإبداعي مرتفعاً، أما مستوى تأثير التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة في السلوك الإبداعي لدى العاملين كان إيجابياً. وقد قدمت الدراسة التوصيات تمثلت في اعتماد التمكين الوظيفي أسلوباً إدارياً في هيئة تنشيط السياحة الأردنية وذلك لتعميق الوعي لهذا الجانب نظراً لأهميته في توجيه السلوك الإبداعي للعاملين نحو الإبداع والتعزيز التنظيمي والحاجة إلى اهتمام الإدارة العليا في هيئة تنشيط السياحة الأردنية بالعاملين المبدعين ذوي الأفكار الخلاقة بدعمهم مادياً واعتبارياً.

### ثانياً- الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي

**1- دراسة شاطر شفيق المعنونة بـ "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الصناعية" سنة 2010،** وقد هدفت هذه الدراسة لمعرفة طبيعة تأثير ضغوط العمل بمصادرها على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، تم إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء \_ سونلغاز \_ بجيجل؛ حيث تم توزيع (65) استبيان على عينة عشوائية من كافة الأصناف الوظيفية بالمؤسسة وقد بلغ عدد الاستبيانات

المستلمة والصحيحة (57) استبيان خضعت للمعالجة الإحصائية، وقد بينت نتائج الدراسة أن الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل وتتمتع بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك فقد كشفت الدراسة أن ضغوط العمل بمصادرها ترتبط بعلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي.

2- دراسة خالد إدريس شاكر دحلان المعنونة بـ "أثر التغيير على مستوى رضا العاملين" سنة 2012، والتي هدفت إلى دراسة انتقال العاملين بأقسام الكهرباء بالمحليات وسلطة الطاقة للعمل بشركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة بما تمثله البيئة الجديدة من تغيير وتحديات وانعكاس ذلك على رضا العاملين المنقولين، كما هدفت أيضا إلى التعرف على مدى فهم العاملين لطبيعة التغيير وأثره على مستوى رضاهم وكيفية المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة والمتغيرات التنظيمية وبيئة العمل وأثر ذلك على رضا العاملين بالشركة.

ولتحقيق تلك الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة طبقية منتظمة من مجتمع الدراسة البالغ عدد أفرادها (331) موظفا وهم من تبقى من العاملين المنقولين من البلديات وسلطة الطاقة والبالغ عددهم (453) موظفا (بسبب بلوغ سن التقاعد) موزعين على المقر الرئيسي وفروع الشركة الخمسة وبلغت عينة الدراسة (260) موظفا يمثلون نسبة (78.54%) من مجتمع الدراسة.

تمثلت أهم النتائج المتوصل إليها في وجود رضا بدرجة متوسطة لدى العاملين المنقولين من المحليات وسلطة الطاقة إلى شركة توزيع الكهرباء بغزة، كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين جميع مجالات الدراسة ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء بغزة. وقد توصلت الدراسة إلى:

- ضرورة التمهيد لأي عملية تغيير أو تطوير مستقبلية بالشركة والوسائل العلمية المعروفة كعقد الندوات وورش العمل وتدريب الكوادر المعنية بعملية التغيير؛
- ضرورة إشراك العاملين في أي عملية تغيير أو تطوير مستقبلية؛
- ضرورة تحسين ورفع مستوى الرضا عند العاملين من خلال تحسين نظام التأمين الصحي؛
- ضرورة تشجيع العاملين على طرح الأفكار الرائدة التي يرونها مناسبة لتسهيل عملهم؛
- ضرورة السعي لتحسين بيئة العمل الداخلية من خلال مباني ومقرات أكثر مناسبة للعمل؛

- ضرورة أن تدعم الشركة تنمية العلاقات الإجتماعية بين العاملين من خلال المساهمة في توفير مقر مناسب للقاءات والعاملين وأسرهم ببعضهم البعض.

ثالثاً- الدراسات التي جمعت بين التمكين والرضا الوظيفي: وسيتم عرض بعضها فيما يلي:

1- دراسة حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويدي تحت عنوان "التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية" سنة 2013، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، تكون مجتمع الدراسة من (350) مدير ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام من العام (2010) وتم استخدام الإستبانات كأداة لجمع البيانات تضم (30) فقرة متعلقة بالرضا الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة أما الرضا الوظيفي فقد جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي، وتم الخروج بتوصيات تمثلت في أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام وأولويات وزارة التربية والتعليم وإعطائهم مزيد من الحوافز المادية.

## 2 - الدراسة الأجنبية الأولى:

Muhammad Haroon Ameer et al, "Impact of empowerment on job satisfaction", 2014.

تهدف هذه الدراسة إلى قياس العوامل المؤثرة على أداء الأفراد العاملين من خلال مناقشة أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، كونها دراسة وصفية تم استخدام الإستبيان لجمع البيانات كانت بخصوص العوامل المدروسة تضمنت منهجية الدراسة، تصميم البحث، المجتمع المستهدف، اختيار العينة وطريقة المعاينة؛ تحديد حجم العينة، وتم تحليل البيانات باستخدام معامل الارتباط، والإنحدار المتعدد وقد توصلت الدراسة إلى إيجاد المتغير المستقل المتمثل في التمكين مرتبط بشكل متوسط ضعيف بالمتغير التابع الرضا الوظيفي، لذلك تم استخلاص بأن لتمكين العاملين لديه أثر إيجابي على الرضا الوظيفي.

## 3- الدراسة الأجنبية الثانية:

Hasnian Raza et al, "Impact of employee empower on job satisfaction of employees in corporate banking sector of Pakistan", 2015.

وجدت هذه الدراسة أثر إيجابي دال إحصائياً للتمكين النفسي على الرضا الوظيفي بالقطاع البنكي بباكستان؛ مجتمع الدراسة هم العاملين بهذا القطاع، تمثلت تقنيات المعاينة المناسبة لاختيار حجم العينة المناسبة للدراسة، والإستبيان تم توزيعه على مختلف الفروع لعدة بنوك بباكستان من أجل الحصول على

بيانات تخدم الدراسة، وقد تم إجراء زيارات شخصية وتم تحليل البيانات عن طريق استخدام Spss واستخدام أيضاً تقنيات التحليل الوصفي، وصدق الأداة، والارتباط وتحليل الإنحدار، وعرض حدود الدراسة وآفاقها المستقبلية.

4- دراسة بنان منير محسن المعنونة بـ "أثر التمكين على الرضا الوظيفي" سنة 2015، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصارف السورية ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الإستبانة لجمع البيانات وزعت على عينة حجمها (120) عامل وكان عدد الإستبانات الصالحة (90) إستبانة تمت معالجتها إحصائياً، وقد توصلت الدراسة إلى أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تدريب العاملين، التحفيز، فرق العمل، الإتصال الفعال) لها تأثير على المتغير التابع للرضا الوظيفي بينهما تفويض السلطة ليس له أثر ذو دلالة إحصائية.

#### 5- الدراسة الأجنبية الثالثة:

Surekha Rana, Vandana Sing, "Empowerment and job satisfaction: an empirical study in IT Industry", 2016 .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي في الشركة الصناعية بالهند (IT)، هذه الدراسة فحصت تأثير العوامل الديموغرافية على التمكين والرضا الوظيفي، العينة تضمنت (475) موظف حسب (05) فئات في الشركة، الإستبيان تم توزيعه بطريقة دقيقة على العاملين في الشركة محل الدراسة بمنطقة دلهي (NCR) ، تم استخدام (Spss) في التحليل وتم التوصل إلى أن درجة الارتباط بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي كانت مرتفعة.

#### رابعاً- أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة نجد أن هناك تباين فيما بينها من حيث الهدف الذي تصبوا إلى تحقيقه والمتغيرات المبحوثة؛ حيث أن بعضها ركزت على التمكين كمتغير مستقل وربطه بمتغيرات أخرى والبعض الآخر ركزت على الرضا الوظيفي كمتغير تابع، كما قامت دراسات أخرى بالربط بين المتغيرين معاً. وما يميز دراستنا هذه عن سابقتها هو دراسة أثر التمكين على الرضا الوظيفي، وهي دراسة تربط بين متغير التمكين والذي يعتبر متغير مستقل والرضا الوظيفي الذي يعتبر متغير تابع. كما تختلف دراستنا في طبيعة مجتمع الدراسة المبحوث وحجم العينة بالإضافة إلى الإطار الزمني والمكاني الذي طبقت فيه.



## التعريفات الإجرائية:

تم إعتداد التعريفات الإجرائية الخاصة بكل من المتغير المستقل (تمكين العاملين)، والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، من خلال الإطلاع على ما أنتبه المراجع العربية والأجنبية في هذا المجال.

**1- المتغير المستقل (تمكين العاملين):** هو إعطاء الثقة والحرية والموارد للعاملين ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم والتمكين لا يعني إعطاء العامل أو الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع.

- **تفويض السلطة:** أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبيناً لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقها، وتفيض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قدراً من سلطته يكون كافياً لإنجاز هذه المهمات.

- **المشاركة:** وتكون من خلال منح الإدارة الفرصة للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات التي تخص عملهم وكذلك منحهم الفرصة للمساهمة في التعبير عما يمتلكونه من قدرات وطاقت وإبداعات مما ينعكس إيجاباً على تحسين روحهم المعنوية.

- **فرق العمل:** مجموعة من الأعضاء، ذوي تخصصات مهنية متنوعة، تم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة أو مهام معينة في زمن محدد.

- **المعلومات والإتصال:** هو عملية يقوم بمقتضاها ما بين مرسل ومستقبل ورسالة في مضامين إجتماعية من خلالها يتم نقل أفكار ومعلومات ومنبهات بين الأفراد، عن قضية أو معنى مجرد أو واقع معين هو عملية مشاركة بين المرسل والمستقبل وليس عملية نقل.

- **التحفيز والتشجيع:** هو مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجات لديهم وتوجههم إلى سلوك معين، لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق أهدافهم من جهة أخرى دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية.

**2- المتغير التابع (الرضا الوظيفي):** هو أحد المتغيرات الرئيسية الناتجة عن مدى قصر المكافآت الفعلية لمقابلة إدراك الفرد لعدالة مستواها، فالفرد يكون راض عندما تقابل المكافأة هذا الإدراك ويكون غير راض عندما تكون المكافآت الفعلية أدنى من إدراكه لعدالتها، فردود أفعاله تتوقف على هذه الأهمية، من خلال

متغير وسيط هو العوائد التي يستخدمها لإشباع حاجاته، وتؤثر على التوقعات المستقبلية له فيما يتعلق بالآثار المترتبة على بذله جهد في العمل.

## هيكل البحث:

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة فقد تم تقسيمها إلى جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي، حيث يحتوي الجانب النظري على فصلين والجانب التطبيقي على فصل واحد.

يتناول الفصل الأول الإطار العام للتمكين من خلال أربعة مباحث، بحيث يتناول المبحث الأول مفاهيم أساسية حول التمكين، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى النظريات المفسرة للتمكين، في حين المبحث الثالث فقد تم التطرق فيه إلى أبعاد التمكين وخطواته، وأخيرا المبحث الرابع والأخير فقد تم التطرق فيه معوقات، عوامل فشل ونجاح التمكين.

أما الفصل الثاني فيتناول الإطار العام للرضا الوظيفي والمتضمن أربعة مباحث، بحيث يتناول المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي، أما المبحث الثاني فيشمل النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، في حين المبحث الثالث فيتناول مراحل تحقيق الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له، أما المبحث الأخير فيتناول أبعاد التمكين وأثرها على الرضا الوظيفي.

وفيما يخص الجانب التطبيقي فهو يتناول دراسة ميدانية لأثر التمكين على الرضا الوظيفي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل، حيث يتناول ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول تم التطرق فيه إلى تقديم الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل، أما المبحث الثاني فقد تم تسليط الضوء فيه على الإطار المنهجي للدراسة، في حين المبحث الأخير فقد تناولنا فيه نتائج الدراسة.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين

### تمهيد

المبحث الأول: مفهوم التمكين

المبحث الثاني: مبادئ التمكين

المبحث الثالث: أهداف التمكين

المبحث الرابع: الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى

خلاصة

**تمهيد**

لقد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً خاصة مع بداية الألفية الجديدة. هذه الضرورة للتغيير ناتجة عن التطور المتسارع في التكنولوجيا والانفجار المعرفي والتأكيد المتزايد على جودة السلع والخدمات؛ إذ أصبحت المنظمات الحديثة تسعى إلى إحداث التغيير في إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال إتباع العديد من الإستراتيجيات التي تهتم بهذه الموارد التي ظهرت طيلة تطور الفكر الإداري بما يتوافق مع هذه التغيرات. والهدف من ذلك هو كسب رضا العاملين بغية تحقيق أهداف المؤسسة. ونجد من أهم هذه الإستراتيجيات تمكين العاملين، الذي يعتبر الركيزة الأساسية لأيّة منظمة.

ونظراً لأهمية التمكين داخل المنظمة سنسعى في هذا الفصل إلى توضيحه، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث: المبحث الأول سيتم التطرق فيه إلى مفهوم التمكين، مبادئه وأهدافه والفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى، وقد تم تسليط الضوء في المبحث الثاني على النظريات المفسرة للتمكين منها الكلاسيكية، السلوكية، نظريات الإدارية الحديثة والممارسات المعاصرة لتمكين العاملين، في حين المبحث الثالث فقد تم تناول أبعاد التمكين، مستوياته وخطوات تطبيقه والمبحث الأخير تضمن معوقات التمكين، عوامل فشله ونجاحه.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين

في هذا الجزء سوف يتم التطرق إلى مفهوم التمكين بعدها ننتقل إلى استعراض المبادئ الأساسية له ثم أهدافه، لنتناول في الأخير الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى.

### المطلب الأول: مفهوم التمكين

يعد التمكين من المواضيع التي لقيت اهتماما بالغا من قبل الباحثين، لكن بمقابل ذلك لا يوجد تعريف موحد لهذا المصطلح، وفيما يلي سيتم استعراض تعريف التمكين، خصائصه وأهميته.

**أولاً- تعريف التمكين:** وردت تعريف عديدة ومتنوعة للتمكين نظرا لإختلاف وجهة نظر الباحثين وكذا تباين مدارسهم وتخصصاتهم وفيما يلي عرض لعينة مختارة من هذه التعاريف:

يعرف التمكين بأنه: "إعطاء العامل صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور خارج الوظيفة"<sup>(1)</sup>.

ويعرف يحي سليم ملحم التمكين بأنه: "تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع"<sup>(2)</sup>.

وهناك من الباحثين من وصف التمكين على أنه: "حالة ذهنية لدرجة أن الموظف من يمتلك هذه الحالة يمتلك الخصائص الآتية التي يمكن أن نطلق عليه خصائص الحالة الذهنية للتمكين وتشتمل على:

- 1- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير؛
- 2- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل؛
- 3- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف؛
- 4- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة وحتى المؤسسة التي يعمل بها"<sup>(3)</sup>.

(1) رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، بدون طبعة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص241.

(2) يحي سليم ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر، 2006، ص18.

(3) ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص244.

أما عطية حسين أفندي فقد عرف التمكين بأنه: "نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وسلوكيا والثقة فيهم وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة"<sup>(1)</sup>.

أما فونلر (Fotller) فيشدد على أن: "التمكين هو عملية المشاركة في المعلومات والمعرفة الضرورية التي تخول للعاملين المساهمة والمشاركة الفعالة في التنظيم"<sup>(2)</sup>.

وعرف كذلك: "بأنه القدرة على إنجاز الأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين في إنجاز أدائهم وهو بهذا المفهوم يعني إزالة المسؤوليات الرقابية من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل، كما أنها تتضمن إزالة سبل الرقابة من خلال الوسائل الرقابية البيروقراطية في العمل إلى اعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين وإطلاق طاقاتهم وفعاليتهم نحو الإنجاز"<sup>(3)</sup>.

كما عرف التمكين من وجهة نظر أولئك الذين يركزون على العميل بأنه: "القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة على التصرف وتطوير الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات لتحقيق قيم وغايات التنظيم"<sup>(4)</sup>.

أما تعريف بسترفيد وآخرون (Besterfield and al) فقد عرفوا التمكين بأنه: "البيئة التي يمتلك فيها الأفراد العاملين القابلية الثقة والالتزام لتحمل مسؤولية تحسين العمليات والمبادرة بالخطوات الضرورية للوفاء بحاجات الزبائن ضمن حدود واضحة بمعالم بقصد تحقيق القيم والأهداف التنظيمية"<sup>(5)</sup>.

مما سبق يمكن أن إستخلاص تعريف شامل، حيث أن التمكين هو عملية تفويض السلطات والصلاحيات للعاملين بمنحهم حرية التصرف من خلال إزاحة كافة القيود أمامهم، وذلك بتوفير بيئة عمل

(1) عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، 2003، ص11.

(2) Zuvarashe Judith Mushipe, **Employee Empowerment and Job Satisfaction: A Study of the employe in the Food Manufacturing Sector in Zimbabwe**, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Busines Vol 3, N 8, Zimbabwe, 2011, p: 22.

(3) خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ص256.

(4) ناصر جرادات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص244.

(5) إحسان دهش جلاب، كمال كاظم ظاهر الحسيني، التمكين والإندماج، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص21،22.

تساهم في إنسياب المعلومات تسمح بخلق جو تشاركي في شكل فرق مما يدعم قنوات الإتصال فيما بينهم وبالتالي تشجيعهم وتحفيزهم لبذل مجهودات أكثر قصد كسب رضا الزبائن وتحقيق أهداف المؤسسة.

**ثانيا- خصائص التمكين:** يتسم التمكين بجملة من الخصائص نذكر منها ما يلي<sup>(1)</sup>:

1- التقرير الذاتي: ويعني حرية العاملين في اختياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم وهذا لصياغة قراراتهم؛

2- الأهمية الذاتية: أي شعور العاملين بمكانتهم ودورهم واستشارتهم وأهمية الواجب الذي يؤديه وبالاهتمام الذين يحظون به؛

3- ثقتهم بأنفسهم: فالعاملون يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات ويتقنون بقدراتهم كذلك على أداء ما يكفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب؛

4- قدرتهم على التأثير: هذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في المنظمة التي ينشطون بها وضرورة إحساس الآخرين بهم والاستماع لهم والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بأرائهم والإستفادة من ذلك كله.

5- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل: أي الأعمال التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف<sup>(2)</sup>.

**ثالثا- أهمية التمكين:** نظرا لأهمية المورد البشري أصبح على المؤسسة تبني مفهوم التمكين، من خلال تفويضه بعض الصلاحيات، منحه حرية التصرف والإستماع لآرائه ومقترحاته، وبالتالي تحقيق مرونة عالية للمؤسسة في مجال الإستجابة للمتغيرات البيئية التنظيمية، وتبرز أهمية التمكين فيما يلي:

1- اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشر أو موضع اتخاذ القرار؛

(1) عبد الفتاح بوخمخ، سليمة بوتاعة، إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 01، المركز الجامعي ميله، الجزائر، 2015، ص45.

(2) عبد الوهاب حفيان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام، عمان، الأردن، 2014 ص162.

2- سرعة اتخاذ القرارات والإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا فكثير من القرارات والمشكلات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين؛

3- الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي وبما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية؛

4- أكبر استفادة ممكنة من البيانات والمعلومات المتاحة على مختلف مستويات التشغيل، فالتمكين بدعم من خلال المعلومات، ويدعم نظام المعلومات بالتغذية العكسية المرتدة عن القرارات التي تم اتخاذها أنه بمثابة النظام الخبير (Expert System)؛

5- إسعاد العاملين وزيادة درجات الرضا والفخر والاعتزاز لديهم بوظائفهم ومهامهم وتكليفاتهم الجديدة وأيضاً لأنهم يشعرون أنهم يؤدون أعمالاً ذات مغزى ومعنى؛

6- يساهم التمكين في بناء الإحساس بالانتماء والالتزام اتجاه المنظمة، فالقبول والملكية هي احتياجات إنسانية أساسية يتم إشباعها عن طريق التمكين.

7- يثير التمكين التحدي لدى العاملين ويساهم في جعل العامل يشترك في تحديد مصيره الخاص بأداء العمل بحرية وبقوة، كما أن التكمين، يبني الثقة ويزيد من التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين<sup>(1)</sup>.

فيما يرجع الكبيسي (2005) المبررات التي دفعت بالمنظمات إلى تبني التمكين إلى صنفين وهما:

1- مبررات الواقعية: يقصد بها السلبيات التي تعاني منها المؤسسات والأجهزة الإدارية الحكومية والمتمثلة في المركزية الشديدة وهرمية المستويات وطول خطوط الاتصال الرسمية وسرية المعلومات ومحدودية الصلاحيات المعطاة للموظفين مما يزيد من العوائق أمام طموحات التنمية والإصلاح.

2- مبررات تطويرية وإستراتيجية: وذلك من خلال استشراف المستقبل والتنبؤ بلامحه عبر الدراسات والبحوث لبناء مؤسسات عصرية متمكنة تعتمد التمكين فلسفة ومنهج في إدارة العاملين فيها<sup>(2)</sup>.

(1) سيد محمد جاد الرب، جودت الحياة الوظيفية (QWL) في منظمات الأعمال العصرية، بدون طبعة، مطبعة العشري، الإسكندرية مصر، ص 60، 61.

(2) شائع بن مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015، ص 33.



## المطلب الثاني: مبادئ التمكين

التمكين بمفهومه يسعى لتعزيز دور العاملين واهتمامهم بضرورة السعي نحو الأداء بالمستوى الذي يحقق الإنجاز بفاعلية عالية وكفاءة منسجمة مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها، وقد أشار توماس ستير (Tomas Stirr) أن تمكين العاملين يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ، وهذه المبادئ هي:

**1- تعليم العاملين (E-Education):** إذ ينبغي على المنظمة أن تساهم في تعليم العاملين لديها<sup>(1)</sup>، ويعرف التعليم على أنه: "إطار واسع يعني زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التذكر المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات وذلك لتعميم وتفسير الظواهر"<sup>(2)</sup>. بحيث كل عنصر في المنظمة ينبغي أن يكون متعلم<sup>(3)</sup> قصد التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، أي أن الفرد يكتسب مزيداً من الخبرة والمعرفة بمرور الزمن حيث يبدأ بتصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك الذي كان يقوم به قبل مروره بهذه التجارب والخبرات<sup>(4)</sup>.

وبالتالي يعتبر التعليم معيار أساسياً لقبول التغيير والتطوير المستهدف وهو القاعدة الأساسية التي يستمد منها التمكين دوره في تحقيق الأهداف المرجوة بمساهمته في الرفع من كفاءة العاملين<sup>(5)</sup>.

**2- الدافعية (M- Motivation):** هي أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحكا ومحدداً لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات. وتمثل الدافعية عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد، ليؤثر على السلوك الذي يبذله الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي يحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي عمله، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بهمام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابته واستمراره في الأداء وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل، والدافعية موضوع يفيد العاملين والمديرين على حد سواء، وذلك لفهم العناصر التي تؤثر في حماس ودافعية العاملين

(1) خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010، ص 117.

(2) محمد قاسم القبروتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 166.

(3) لطيفة برني، أثر التمكين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 32.

(4) زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 131.

(5) لطيفة برني، مرجع سبق ذكره، ص 33.

وفي اكتساب بعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلالها حث ودفع العاملين ورفع حماساتهم في إنجاز الأعمال الموكلة له<sup>(1)</sup>.

وتعرف الدافعية على أنها: "القوى أو الطاقة النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به، ويعبر مصطلح الدافعية بشكل عام عن عمليات بدء الفرد بأنشطته طبيعية أو نفسية وتوجيهه لهذه الأنشطة وإصراره على استمراريتها لفترة من الزمن"<sup>(2)</sup>.

بحيث تحاول الإدارة أن تشجع وتدعم وتحفز المرؤوسين ليتقبلوا فكرة التمكين، من خلال برامج التوعية والتوجيه وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة لكسر الحواجز التقليدية في سبيل الاتصال المختلف لتحقيق الأداء الفعال، وهذا ما يساعد على إبداء آرائهم ومقترحاتهم بشكل أوسع.

**3- وضوح الهدف (P- Purpose):** إن أساس عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للعاملين، ولن يتحقق هذا ما لم يتوفر لكل عامل الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة.

**4- الملكية (O- Ownership):** يقترح ستيير معادلة للتمكين تتكون من (03 أحرف) يسميها 3A تمثل الأحرف الأولى لمعادلة التمكين وهي:

$$\text{Authority} + \text{Accountability} = \text{Achievement} \quad \text{الإنجاز} = \text{المسؤولية} + \text{السلطة}.$$

من خلال هذه المعادلة نرى أن التمكين هو قبول السلطة الممنوحة وتحمل المسؤولية المترتبة عنها وبالتالي تحقيق الإنجاز أي أن التمكين هو السلطة والمسؤولية والإنجاز المحقق ولتحقيق هذا الأخير لابد على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم ولا بد أن تكون المسؤولية مشجعة على تقديم الأفكار للإدارة العليا والسماح لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم<sup>(3)</sup>.

(1) يوسف عنصر، ناجي لبيتم، أهم المحددات السيكو- سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 7، جامعة الوادي، الجزائر، 2014، ص135.

(2) باسم محمد سعد الدين لوكاشة، العلاقة بين فاعلية السلوك القيادي بمديري المؤسسات التعليمية لذوي الإعاقات العقلية ودافعية معلمهم نحو العمل في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم العلوم التربوية، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2008، ص346.

(3) لطيفة برني، مرجع سبق ذكره، ص33.

5- الرغبة في التغيير (W- Willingness to change): حيث يعرف التغيير بأنه: عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف المؤسسات وسياساتها أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المدير بأشكال وطرق مختلفة لزيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها<sup>(1)</sup>.

وكنتيجة للتمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، فالبحت عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا التغيير فإنها ستؤدي إلى الفشل لأن برامج التدريب التي تتعامل مع طرق التغيير لدى العاملين يمكن أن تعزز قدرة العاملين ورغبتهم في التغيير<sup>(2)</sup>.

6- نكران الذات (E-Ego Elimination): إن نكران الذات وترجيح المصلحة العامة للمنظمة يعد من أولويات العمل التي من شأنها أن تعمق لدى العاملين روح الولاء والانتماء والإخلاص في الأداء سيما وأن تصعيد وتيرة الولاء للمنظمة من شأنه أن يخلق بواعث عمل جادة ومخلصة في إطار المهام التي توكل للأفراد العاملين في المنظمة.

7- الاحترام (R-Respect): إن تعزيز وسائل وسبل الاحترام وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين والاحترام المتبادل بين العاملين أنفسهم يؤدي بلا أدنى شك إلى تحقيق المنظمة لنجاحها في تمكين العاملين واعتماده وسيلة أساسية للمشاركة والمسائلة والإنجاز الفعال في ظل المعترك التنافسي المحموم بين المنظمات الإنسانية المختلفة<sup>(3)</sup>، والاحترام أيضا يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين<sup>(4)</sup>.

### المطلب الثالث: أهداف التمكين

يسعى التمكين لتحقيق جملة من الأهداف نذكرها منها مايلي:

1- يهدف التمكين لجعل المنظمة أكثر قدرة على الإستجابة لبيئة المتغيرات وأكثر تقديرا لدعم الإبتكار؛

(1) ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص41.

(2) لطيفة برني، مرجع سبق ذكره، ص33.

(3) خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص119.

(4) شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص30.

- 2- يتيح للعمالة الممكنة لتصبح أكثر قدرة على تبني أفكارا مبتكرة والتخلي على الطرق التقليدية للاتصال بالمنظمة، كما أنها أكثر قدرة على إيجاد القيادات في المنظمة؛
- 3- يهدف التمكين إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الإندماج الوظيفي المرتفع؛
- 4- يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل مخاطر عملهم بشكل فعال؛
- 5- يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم<sup>(1)</sup>.
- 6- يهدف إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا، فهم يمثلون ثروة مهمة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل<sup>(2)</sup>.

كذلك يهدف تمكين العاملين إلى<sup>(3)</sup>:

- 1- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه؛
- 2- الإستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة؛
- 3- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.
- 4- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل العامل يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.

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

من الضروري التمييز بين عدد من المصطلحات المستخدمة في مجال التمكين وذلك لإزالة الغموض الذي يكتنفها، ولإعطاء كل مصطلح معناه الدقيق، حتى لا يستخدم استخداما ترادفيا مخلا بمعناه مع المصطلحات الأخرى. وفيما يلي عرض لبعض المصطلحات الشبيهة بالتمكين على سبيل المثال.

(1) عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2016، ص15.

(2) تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، المجلد 28، العدد 2، دمشق، سوريا، 2012، ص256.

(3) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص93.

أولاً- التمكين والتفويض: يخلط الكثير بين مصطلح التمكين والتفويض وهذا راجع للتشابه الكبير بين المصطلحين لما يحمله في طياته من معان. ويمكن تعريف التفويض بأنه: دفع السلطة من أسفل من الرئيس إلى المرؤوس. ويرجع ذلك إلى أن توزيع المسؤولية لقسم ما أو وظيفة ما يسير عادة يدا بيد بتفويض سلطة كافية لضمان إنجاز الوظيفة<sup>(1)</sup>، كما يعرف كذلك بأنه: "حق توزيع إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ضمن نطاق يحدد مداه المدير العام حسب مستويات الإدارة"<sup>(2)</sup>.

فمن خلال التعريفين نخلص إلى أن تفويض السلطة مشابه للتمكين من حيث منح سلطة التصرف لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بالأنشطة المكونة للوظيفة في حدود المسؤولية الممنوحة من قبل الرئيس.

ويعتقد الكثيرون أن مفهوم تفويض السلطة مرادف للتمكين وهو في الواقع يختلف عنه لأن تفويض السلطة حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم تفويضها فيها. ويختلف ذلك مع مفهوم التمكين والتي تكون المسؤولية عن النتيجة النهائية فيه هي مسؤولية الأفراد الذين تم تمكينهم؛ أي إعطائهم سلطة اتخاذ القرارات بحرية كاملة، ومن الممكن أن يلغي المفوض تفويضه أو يحجمه أو يعدل نطاقه، غير أن تمكين العاملين يمثل إستراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يقتنعون بأهميته. ويتيح التمكين فرصة التعلم والتأهل لقدرات إدارية أوسع وأرقى وفي التمكين تتيح الإدارة العليا لمديرين أن يتخذوا قرارات مثل التعيين التدريب والشراء<sup>(3)</sup>، وعليه فالتفويض هو جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحل<sup>(4)</sup>.

(1) بشير العلاق، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، بدون طبعة، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص239.

(2) محمد الصيرفي، التطور التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص268.

(3) حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013، ص22.

(4) يحيى سليم ملح، مرجع سبق ذكره، ص39.

والجدول التالي يوضح أهم نقاط الإختلاف بين التمكين والتفويض:

**الجدول رقم (01): نقاط الاختلاف بين التفويض والتمكين**

أساس المقارنة	التمكين	التفويض
الصلاحيات	إتاحة الفرصة لمروؤوس ليقدر فيقرر	نقل جزء من الصلاحيات لمروؤوسيه.
السلطة	تتاح صلاحيات للعاملين	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة
المسؤولية	النجاح ينسب للموظف الممكن والفشل مسؤوليته	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض
القيادة	تتاح للموظف قيادة ذاتية	يقاد الموظف
المعلومات	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج	إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض
الزمن	دائم، والتمكين يمثل قناعة وخيارا إستراتيجيا مستمرا	التفويض قد يكون مؤقتا

المصدر: شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015، ص19.

فرغم الفروقات بين التمكين والتفويض إلا أن لهذه الأخيرة فوائد تعود على المنظمة بالإيجاب وتتعكس على الأداء الوظيفي والإنجاز نلخصها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- 1- تسهيل وتسريع عملية صنع واتخاذ وإصدار القرارات؛
- 2- وضع خطط واقعية بسبب مساهمة مواقع العمل الميدانية؛
- 3- تسهيل وتسريع وترشيد الأداء والإنجاز؛
- 4- تنمية الشعور بالثقة لمنتسبي الإدارات الوسطى والدنيا؛
- 5- إغناء مناخ العمل بالنقاهم المتبادل والإحترام بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- 6- توفير وقت المدير وزيادة المدى الإداري المتوفر لديه لينتفرغ لصنع القرارات والتخطيط والتطوير المستقبلي لمنظمتة؛

<sup>(1)</sup> سهيل أحمد عبيدات، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، عمان، 2007، ص77.

7- يؤدي تفويض الصلاحيات وتفويض العمل للمرؤوسين إلى ممارستهم بعض الوظائف الإدارية وخاصة: التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة.

ثانيا- التمكين والمشاركة: يؤدي الفريق العمل بطريقة أفضل عندما يتاح لكل عضو حرية المشاركة ويشارك بفعالية عندما يحدث تبادل للحديث بين الأعضاء بدلا من أن يقتصر على القائد مع كل عضو. وهذه تتيح الفرصة للتفاعل أكثر مما يشجع على العمل معا بانسجام من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف المتوخاة<sup>(1)</sup>.

وتعرف المشاركة بأنها: الإستماع لآراء الموظفين ومساهماتهم واقتراحاتهم والتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرار<sup>(2)</sup>.

تعرف كذلك على أنها: عملية اشتمال الأفراد وانغماسهم ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها.<sup>(3)</sup> والمشاركة عملية متفق عليها مابين الإدارة العليا والعاملين وهذا لأن مشاركة العاملين لها ما يبررها وذلك لما تحققه من مزايا منها:

1- ارتفاع الإنتاجية من خلال المشاركة بين الرئيس والمرؤوس كصناعة القرارات ورسم السياسات وصياغة الخطط وغيرها ذات أهمية كبيرة نظرا لمساهمتها في تحقيق الأهداف من خلال تفجير الطاقات والإمكانات الإبداعية، لأن الأفراد العاملون ذات تأثير كبير على واقع العمل والإنتاجية؛ حيث يعتبرون هم أكثر معرفة بالمشكلات التي تحيط بالعمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول البديلة؛

2- إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة مع الآخرين وخاصة مع المستويات الإدارية المسؤولة مصدر من مصادر الدعم المعنوي لهم. الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم مما يساعدهم ذلك على الإجتهد أكثر في الأداء وطرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من المشاكل والصراعات الوظيفية.

3- تمنح المشاركة جميع العاملين المسؤولية أمام إدارتهم عن الأهداف المراد تحقيقها<sup>(4)</sup>.

(1) أمينة قهوجي، ديناميكية الجماعة والعمل الفرقي في المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007، ص88.

(2) حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، بدون طبعة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص26.

(3) سهيل أحمد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص157.

(4) عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص84.

والمشاركة تعتمد على عدة وسائل يمكن أن يلجأ إليها المدير ومن أهمها: عقد اجتماعات مع مرؤوسيه، المقابلة الشخصية الفردية مع من لهم علاقة بالمشكلة موضوع القرار، والاتصال الهاتفي عندما يتطلب القرار السرعة في إتخاذة أو بسبب البعد الجغرافي، كذلك يمكن أن يلجأ المدير إلى أسلوب الإستفسار الكتابي، لتزويده بالمعلومات والآراء والمقترحات<sup>(1)</sup>.

كل ما سبق يؤكد لنا الأهمية التي تحظى بها المشاركة في تنفيذ وإنجاح عملية تمكين العاملين لأنه مهما كانت درجة المشاركة فإنها تختلف عن مفهوم التمكين، لكن رغم هذا الاختلاف إلا أن عملية المشاركة تعتبر المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين، فالأفراد بدون معلومات وبدون مشاركة في اتخاذ القرارات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.

**ثالثا- التمكين والإثراء الوظيفي:** إن أول من اقترح هذا الأسلوب في تسيير العمل هو هرزبرغ (Herezberg) في سنة 1971 باعتباره أكثر إثارة للدوافع الإنسانية في العمل، وهذا الأسلوب نتج كرد فعل لنمط الإشراف التسلطي الذي لا يراعي الجوانب الإنسانية في العمل<sup>(2)</sup>. ويعرف الإثراء الوظيفي بأنه: إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الإستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته<sup>(3)</sup>، وبالتالي فالإثراء الوظيفي يقصد به الحد من التخصص الزائد في الأعمال والوظائف، فهو يعني توسعا أفقيا وتوسعا رأسيا في الواجبات الوظيفية، بحيث يكفل التوسع الأفقي تنوعا في المهام والأنشطة المحددة للعمل كما يؤدي التوسع الرأسي إلى زيادة سلطات ومسؤوليات العمل. ويترتب على الإثراء الوظيفي أن يتطلب العمل مستوى أعلى من المعرفة والقدرة والمهارة وبتتيح الإثراء الوظيفي فرصة أكبر للنمو الشخصي لتحصيل الخبرات والمهارات واستغلال الموجود منها بما يحقق الرضا النفسي المؤثر بالإيجاب على المنظمة<sup>(4)</sup>.

(1) صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010، ص ص113،114.

(2) سليمة بوتاعة، إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2014، ص ص29.

(3) محمود جاد الله، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص82.

(4) رضا السيد، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات للنشر، القاهرة مصر، 2007، ص ص87.



وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.

**رابعاً- التمكين واللامركزية السلطة:** حيث تعريف اللامركزية السلطة بأنها: تفويض الإدارات المركزية السلطات المناسبة في الإدارات البعيدة عنها جغرافياً للقيام بمهام عهدت بها إليهم؛ حيث تعتبر لامركزية السلطة تشيبت السلطة وتوزيعها على إدارات الهيكل التنظيمي أو على فروع المنظمة<sup>(1)</sup>.

كما تعرف أيضاً بأنها تفويض سلطة صنع القرار إلى أسفل في سلسلة الأوامر وهي بذلك مفهوم أوسع من التفويض كما أن التمكين مفهوم أشمل وأعم من اللامركزية السلطة والتفويض، باعتباره تفويض المسؤوليات والمهام والواجبات والمعلومات للمرؤوسين<sup>(2)</sup>.

**خامساً- التمكين والإبداع:** يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الإستقلالية والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجه العملاء وجهاً لوجه، ويحاول حل مشاكلهم<sup>(3)</sup>. وكما يقول توم بيترز وترمان (Tom Peters Waterman) في كتابهما "البحث عن التميز" يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية. والإبداع هو المحصلة الطبيعية والنتيجة المرجوة إذا تحقق التمكين بمستوى عال لدى الموظفين في المنظمة، فكلما امتلك الموظفون السلطات الكافية بعد تدريبهم بشكل كاف مع تحفيزهم لتحمل المسؤوليات عن أعمالهم وفتح قنوات الإتصال الفعال فيما بينهم، فإن نتيجة كل ذلك تؤدي حتماً إلى الإبداع. وذلك باستخدام طرق وأساليب مبتكرة للقيام بمهامهم فضلاً عن حل المشكلات التي يتعرضون لها<sup>(4)</sup>.

(1) سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، بدون طبعة، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص169.

(2) عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة، مرجع سبق ذكره، ص17.

(3) فائق محمود عبد الرحمن المفلوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة فلسطين، 2016، ص17.

(4) يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص238.

## المبحث الثاني: التمكين في الفكر الإداري

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في الفكر الإداري بعد تسعينيات من القرن العشرين ولم يظهر فجأة، وإنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام وبالمفاهيم التي تتعلق بالإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وفي هذا الجزء سنتطرق لأهم ملامح التطور والتدرج في مفاهيم ونظريات الفكر الإداري من خلال بعض المفكرين والفلاسفة الذين ساهموا أكاديميا وعلميا في تطوير نظريات ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت السبل لمفاهيم ومصطلحات ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمفهوم التمكين.

### المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية للإدارة

يؤرخ لهذه النظريات بأنها ظهرت خلال العقد الأول من القرن العشرين، وتعرف هذه النظريات بالكلاسيكية في الإدارة باعتبارها بداية إتباع المنهج العلمي التجريبي في الإدارة حيث تم التعامل مع موضوع الإدارة كعلم.

هذه النظريات تشترك في الافتراضات الأساسية، وإن كانت تختلف في المنهجية المتبعة وفي مستوى التحليل وفي خلفية الباحثين الذين اتفقوا على مبادئ إدارية إلا أنه يجب مراعاتها في عملية التنظيم وسنتناول:

أولاً- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (Fredrick Taylor)؛

ثانياً- نظرية الإدارة لهنري فايول (Henri Fayol)؛

ثالثاً- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (Max webre).

### أولاً- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (Frederick Taylor)

يحثل تايلور (Taylor) مكانا مهما في تاريخ علم الإدارة، إذ يعتبر أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة والبحث وبمنهجية علمية تجريبية، اشتغل بمصنع بيت لحم للفولاذ في مدينة بنسلفانيا في و.م.أ وتدرج في العمل من عامل إلى مساعد مهندس، إلى مهندس وحصل على شهادة بالهندسة الميكانيكية وقد أَلَّف كتاب عن التجارب التي قام بها سماه مبادئ الإدارة العلمية، وهذه المبادئ هي:

- 1- الوصول إلى الطريقة المثلى في أداء العمل؛
- 2- اختيار العمال المناسبين للعمل بطريقة علمية وموضوعية وتدريبهم وتوجيههم؛
- 3- التأكيد على وضع الشخص المناسب وضع التعليمات للأداء الأمثل؛
- 4- التعاون الكامل بين الإدارة والعمال بحيث تتولى للأداء الأمثل؛
- 5- التعاون الكامل بين الإدارة والعمال بحيث تتولى الإدارة التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه بينما يقوم العمال بالتنفيذ<sup>(1)</sup>.

ويمكن تحديد أهم الافتراضات التي اعتمدها على النحو التالي<sup>(2)</sup>:

- 1- اعتبار العامل آلة يستجيب لرغبات السلطة التي تشرف عليه فيقبل بالتوجيه وبما يطلب منه تنفيذه، بصيغته الفردية بعيدا عن آثار الجماعة التي يعمل معها أو التأثير فيها؛
- 2- اعتماد مبدأ التخصص وتقسيم العمل بين العمال وتقسيم العمل بين العمال، لأنه يزيد من خبراتهم وكفاءتهم في الأداء بسبب تخصصهم بجزء صغير محدود منه وإتقانه بال تكرار؛
- 3- تحديد نطاق الإشراف أي عدد المرؤوسين للرئيس الواحد بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء؛
- 4- اعتماد الحوافز المادية لحفز الأفراد وتشجيعهم على أداء العمل بالأسلوب الذي يرضي الإدارة؛
- 5- يتصرف الإنسان برشد وعقلانية عند تعامله مع إدارة المنظمة التي يعمل بها.
- 6- دراسة الوقت والحركة لتحديد الطريقة المثلى في أداء العمل هذا بعدما لاحظ تايلور تدني معدل الإنتاجية وعدم ملائمة الأدوات المستخدمة في الإنتاج<sup>(3)</sup>.

(1) محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 77.

(2) خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 ص 47، 48.

(3) محمد قاسم القيروتي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

أما التمكين ونظرية الإدارة العلمية فعلى طرفي نقيض، ولم يكن أصلا مفهوم التمكين معروف في ذلك الوقت؛ حيث النظرة التي كانت سائدة تجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط، ومن أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج، وخاصة أن ما يتم إنتاجه يتم بيعه، فمستوى الطلب في تلك الفترة من الزمن كان كبيرا من قبل مجتمع المستهلكين المتعطشين للمنتجات الصناعية.

### ثانيا- النظرية الإدارية لهنري فايول (Henri Fayol)

نظرية الإدارة العلمية من بين أهم رواد هذا التوجه الفكري نجد دراسات وأبحاث كل من هنري فايول (Henri Fayol) من (1841-1916) وشستار برنارد (Chester Bernard) من (1886-1916) وماري باركر فوليت (Mari Parker Foulait) وغيرهم، وقد اختلف هنري فايول (Henner Fayol) عن تايلور (Taylor) في الخلفية العملية، فهو لم يبدأ حياته العملية عاملا، بل مديرا في أحد الشركات بفرنسا، وقد تعلم من خبرته أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل، ورأى أن هذه المبادئ قابلة للتطبيق في كافة المجالات، وعلى كل المستويات<sup>(1)</sup>.

وهذه المبادئ هي<sup>(2)</sup>:

- 1- تقسيم العمل كوسيلة لتحسين العمل؛
- 2- وحدة الأمر: كل مرؤوس يجب أن يحصل على أوامره من مصدر واحد فقط (مدير واحد) حتى لا يحدث تعارض في الأوامر؛
- 3- الضبط والربط من خلال الثواب والعقاب؛
- 4- السلطة من خلال الحق في إصدار الأوامر والمساءلة؛
- 5- وحدة التوجيه بحيث يجب أن يوجه التنظيم نحو هدف واحد أو مشترك؛
- 6- تعويض العاملين تعويضا مناسباً من خلال دفع الأجور لهم؛

(1) نفس المرجع السابق، ص 78.

(2) عبد السلام أبو قحف وآخرون، نظم الإدارة الحديثة، بدون طبعة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2011، ص 41، ص 42.

- 7- تفضيل المصلحة العامة محل المصلحة الشخصية الفردية أي عند تعارض مصلحة المنظمة مع مصالح الأفراد تعطى الأولوية لمصلحة المنظمة؛
- 8- إتباع درجة مناسبة من المركزية واللامركزية؛
- 9- التدرج الرئاسي بما يضمن ربط كل مستوى إداري بمستوى إداري أعلى؛
- 10- المعاملة العادلة لجميع العاملين؛
- 11- التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل مع الناس؛
- 12- ضرورة الإستقرار الوظيفي للعاملين من خلال التخطيط للقوى العاملة؛
- 13- تشجيع المبادرة الفردية؛
- 14- تشجيع روح الفريق.

وعند التفحص لمبادئ هنري فايول (Heiner Fayol) ركزت بدرجة عالية على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل ولكن لا يحدد فيها مجالاً لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف<sup>(1)</sup>. أما شستار برنارد (Chester Bernard) من (1886-1961) فقد كان له رأي مخالف تماماً عن هنري فايول (Henri Fayol) فقد أكد على ضرورة النظر للتنظيم على أنه كيان تعاوني لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس في إصدار الأوامر ولا على التهديد بتوقيع العقوبات وغير ذلك من الحوافز السلبية، كما أكد برنارد على أن السلطة الحقيقية للمدير لا تعتمد فقط على حقه في إصدار الأوامر، بل على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه ومن هنا برز مفهوم التنظيم غير الرسمي وعلى أن يكون دور المدير دور القائد للفريق الذي يحرص جاهداً على تسهيل عملية الاتصالات وتحفيز المرؤوسين بمختلف الطرق وخاصة استعمال الحوافز المعنوية ليبدلوا أقصى طاقتهم، كما ركز على مبدأ التوازن التنظيمي وضرورة إدراك المنظمة أن العامل لا يمكنه أن يعطي إلا إذا اعتقد أنه يتلقى حوافز عادلة لقاء ما يقدمه وأن الإخلال بهذا التوازن سيؤدي إلى تدني رغبته في بدل طاقته القصوى في العمل<sup>(2)</sup>.

في حين ماري باركر فوليت (Mary Parker Follet) فلقد وصفها بيتر دراكر (Peter Drucker) بأم الإدارة، فقد تطرقت إلى مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات

(1) يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 26.

(2) محمد قاسم القبروتي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى، وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل، كما أنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف.

وفي مجموعة من المقالات التي تم جمعها وتوثيقها عن فوليت تبرز هذه المقالات إيمان تلك المرأة الكبير بدور الموظف في المنظمة كمالك لها يخلق شعور بالمسؤولية الجماعية تجاه العمل واتجاه أهداف المنظمة، واليوم وبعد ما يقارب من مئة عام بدأت أدبيات الإدارة تناقش مواضيع مثل الموظف المالك والمشاركة في الربح والمكاسب، وهذا ما يؤكد اهتمام هذه العالمة بالبعد الإنساني في العمل، من خلال نظرة متوازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الإنسان<sup>(1)</sup>.

وعليه من خلال ما تم عرضه على كل من برنارد شستار (Bernarde Chester) وماري باركر فوليت (Mari Parker Follet) كانت أفكارهما راقية ومتقدمة على الحقبة الزمنية التي كانا ينتميان لها، وهذا يدل على أن الإهتمام بالجانب الإنساني وتنميته لا يربط لزمان ومكان معين، وتعد أفكارهما كبداية مهدت لتبلور ملامح التمكين في الإدارة.

### ثالثا- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (Max Weber)

ولدت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني ماكس فيبر (Max Weber) وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر. ورأى أن الحل هو في ما أسماه النظام البيروقراطي الذي يعني حكم المكتب، وقد حدد ماكس فيبر خصائص النظرية البيروقراطية على النحو التالي<sup>(2)</sup>:

- 1- تقسيم العمل والتخصص؛
- 2- التسلسل الرئاسي؛
- 3- وضوح خطوط السلطة؛
- 4- إتباع نظام الجدارة في تعيين التسلسل الرئاسي؛

(1) يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(2) محمد قاسم القيروتي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

- 5- اعتبار الإدارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب؛
- 6- وجود قواعد وتعليمات محدد لسير العمل؛
- 7- الإهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات؛
- 8- الرسمية في علاقات العمل داخليا وخارجيا؛
- 9- الإهتمام بدفع أجور وتعويضات عادلة للعاملين.

وقد أكد ماركس فيبر (Max Weber) أن المؤسسة المثالية هي المؤسسة البيروقراطية التي تعمل بموجب تقسيمات واضحة للأعمال ومن هنا أطلق مفهوم البيروقراطية المثالية ذات الخصائص التي حددها في نظريته، حيث يبدو جليا غياب مفهوم التمكين العاملين، كيف لا يكون هذا وماكس فيبر يقيد العامل ويهمل الدور الذي يمكن أن يلعبه المورد البشري في تحسين الأداء وتلقي نوعا من الحرية والتحفيز لتقديم ما لديه من قدرات كامنة. ولهذا فإن تمكين العاملين والنظرية البيروقراطية على طرفي نقيض<sup>(1)</sup>.

يمكن القول، أن النظريات الكلاسيكية لم تعر اهتماما للجانب الإنساني على غرار فوليت\* التي انفردت عنهم، فقد اعتبر فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) العنصر البشري في المنظمة كآلة يجب أن تتوافق حركاته وتصرفاته مع معدل حركة وأداء الآلة، في حين هنري فايول (Henri Fayol) وماكس فيبر (Max Webre) اهتموا باللوائح والقوانين على حساب العلاقات التي لا بد أن تسود بين أعضاء المنظمة، وهذا ما يعد سبب وجيه لتوجيه انتقادات لهذه النظريات ومن بينها النظرية السلوكية.

### المطلب الثاني: النظريات السلوكية

بينما انصب جل اهتمام منظري الفكر الكلاسيكي على هيكل وآلية عمل المنظمات، انصب منظري العلاقات الإنسانية على العنصر البشري في المنظمة باعتبارهم علماء اجتماع والنفوس والسلوك بخلاف الكلاسيكيين الذين كانوا مدراء ممارسين، بحيث اعتمدوا على خبرتهم وتجاربهم الشخصية وفيما يلي استعراض لأهم منظري العلاقات الإنسانية.

أولاً- دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية: تعد دراسات هوثورن (1924) وليدة سلسلة من التجارب ويعود تسميتها بهذا الاسم نسبة إلى مصنع هوثورن التابع لشركة "ويسترن إلكترونيك" بالولايات المتحدة

(1) سليمة بوتاعة، مرجع سبق ذكره، ص41.

\* تنتمي ماري باكر فوليت إلى فترة الإدارة العلمية، كما عاصرت مدرسة العلاقات الإنسانية.

الأمريكية في الفترة (1928-1932)<sup>(1)</sup>. وعلى الرغم من تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية، (مستوى الإضاءة) وأثرها على إنتاجية العاملين إلا أنها قد ظهرت، صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة، متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والإهتمام بالإنسان والعامل. على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها. ورب ضارة نافعة، فالخطأ في المنهجية الذي سمي أثر هوثورن (Hawthorn Effect)، كان من أهم أسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري، ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت من (1950-1960) وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي<sup>(2)</sup>.

وقد خلص مايو من هذه التجارب إلى مايلي<sup>(3)</sup>:

- 1- تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط، بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين معها؛
- 2- التحفيز الفردي لا يكفي إلا إذا كان وسط مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء؛
- 3- إن بيئة العمل ليست بيئة إنتاج فحسب، بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبني فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية، وعليه فعلى الإدارة العليا أن تتعامل مع العاملين من خلال فريق العمل أساسه الإتفاق والتعاون والإنسجام، والاهتمام والهدف المشترك؛
- 4- إن إشعار العامل بأهميته، أمر ضروري لرفع الروح المعنوية لديه، وهذا ما يؤثر عليه إيجابيا، ويتجلى ذلك في زيادة الإنتاجية؛

وقد كانت هناك علاقة بين ما جاء في النظرية السلوكية وما جاء به في مفهوم التمكين فالتون مايو (Elton Mayo) يرى بضرورة النظر إلى أهمية الجانب الإنساني، بحيث يعد هذا الأخير، الجانب الأكبر

(1) عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص43.

(2) يحيي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص30.

(3) محمد قاسم القروتي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009، ص38.



المؤدي إلى الزيادة في الإنتاجية، وأن التركيز على الجانب الإنساني، يظهر من خلال ما أشار إليه "مايو" من تحفيز مادي ومعنوي، وتحفيز جماعي، وتهيئة الجو الاجتماعي التفاعلي، بين أعضاء المنظمة هذا من جهة. من جهة أخرى، عدم الإكتفاء بالتركيز على تصميم الوظيفة، وإنما على كيفية جعل الوظيفة أكثر تحفيزاً، وكل ما توصل إليه مايو (Mayo) من استنتاجات تعد من متطلبات تحقيق التمكين.

ولكن رغم تعرض منظري العلاقات الإنسانية إلى العنصر البشري فإن الهدف من وراء ذلك هو الزيادة في الإنتاجية وليس بهدف تلبية رغبات العامل وتتميته أو كسب ولائه وانتمائه، من هنا بدأت نظريات أخرى تتجه نحو الإهتمام بالجوانب الإنسانية وذلك بالتركيز على الجوانب المعنوية الأخرى كدراسة حاجياته ورغباته وسلوكاته وعواطفه ومن بين هذه النظريات نجد نظرية الحاجيات والرغبات وقد ناد أصحاب هذا التيار الفكري إلى تأسيس دور العامل والموظف في المنظمة وأظهروا مساهمته الفعالة ومطالبه الإنسانية التي وصلت إلى قضايا الإبداع، الإبتكار، التفوق والتحدي، المشاركة واتخاذ القرار، منحه حريات أكبر في العمل والتمكين<sup>(1)</sup>.

**ثانياً- نظرية الحاجات لماسلو (Maslow):** جاء بها ماسلو (Maslow) في (1943)، وهو عالم نفس أمريكي اشتهر بهذه النظرية والمعروفة بمصطلح هرمية الحاجات الإنسانية، فقد قسم ماسلو (Maslow) الحاجات البشرية في نظريته إلى خمسة أنواع، وإعتقد ماسلو (Maslow) أن هذه الحاجات ترتب تدرجياً حسب أهميتها وتتمثل في<sup>(2)</sup>:

- 1- الحاجات الفسيولوجية: الطعام، الشراب، المسكن، الراحة، النوم؛
- 2- حاجات الأمان: الحماية من المخاطر الجسدية والنفسية، وتخفيف شعور الفرد بالقلق؛
- 3- حاجات الإنتماء (اجتماعية): تتضمن الصداقة، الإنتماء وإقامة علاقات مع الآخرين وقبول الجماعة للفرد؛
- 4- حاجات الإحترام والتقدير: وتتمثل في الشهرة والمركز الاجتماعي واحترام الآخرين له والإحساس بالثقة بالنفس والإستقلالية؛

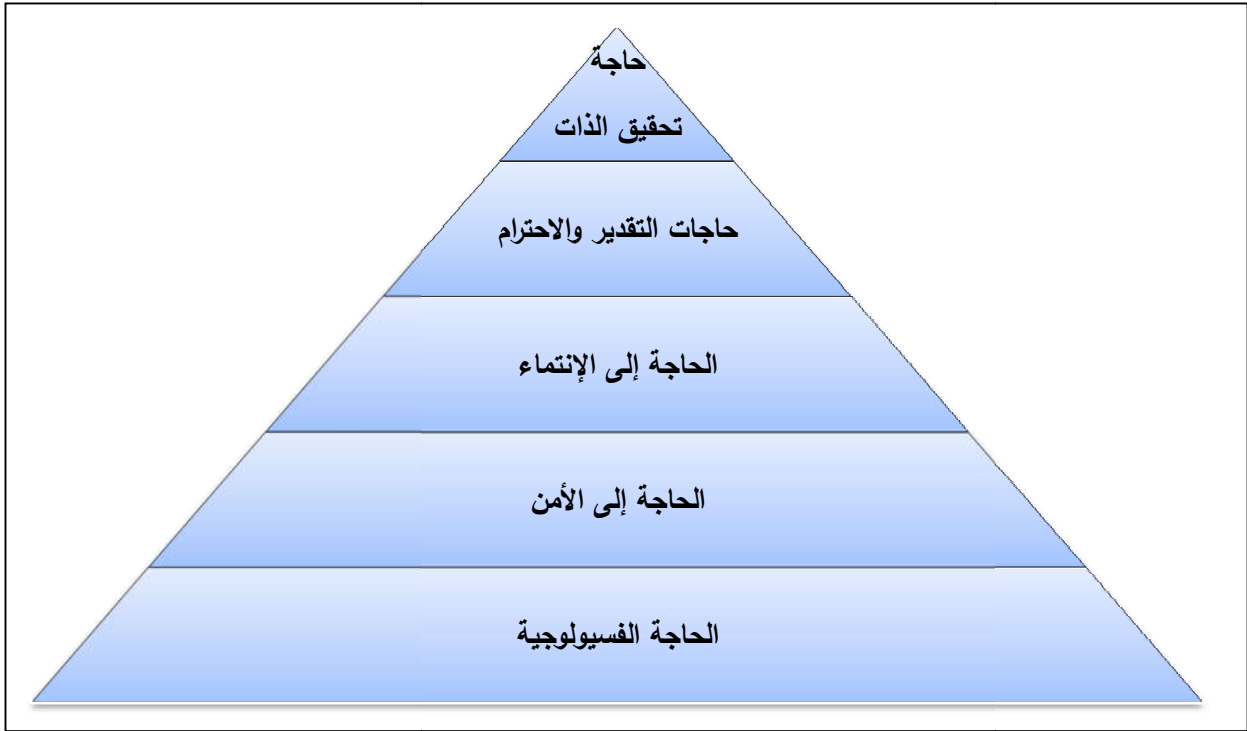
(1) نفس المرجع السابق، ص 41.

(2) توفيق كرمية، تمكين العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم التسيير، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 17.

5- حاجات تحقيق الذات: وتشمل على محاولة الفرد لتحقيق ذاته باستخدام مهاراته وقدراته في تحقيق إنجاز عالي يلبي طموحاته.

والشكل التالي يوضح هرم ماسلو (Maslow) للحاجات حسب ترتيبه:

الشكل رقم(01): هرم الحاجات لماسلو (Maslow)



المصدر: عبد المعطي الخفاف، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، منشورات دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص23.

وقد بنى ماسلو (Maslow) نظريته هذه بالاعتماد على ثلاثة افتراضات وهي<sup>(1)</sup>:

- 1- أنه يمكن من تحفيز العاملين من خلال الحاجات غير المشبعة؛
- 2- كل فرد عامل يبدأ بالبحث عن تلبية الحاجات الأكثر إلحاحاً؛
- 3- الحاجات الأساسية تمثل المستوى الأول، فالأولوية لتلك الحاجات ثم الحاجات الأخرى.

وما يمكن قوله بالنسبة لهذه النظرية، أنها أعطت أهمية أكبر للفرد ولمساهماته الفعالة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية في قضايا الإبداع والإبتكار والتفوق والتحدي والمشاركة في اتخاذ القرار وتمكين الموظف ومنحه حريات أكبر في العمل، وبذلك فإن ماسلو

(1) سليمة بوتاعة، مرجع سبق ذكره، ص44.

(Maslow) ساهم بواسطتها بشكل كبير لتمهيد الطريق لتمكين العاملين وإذا أرادت الإدارة العليا النجاح في تطبيقه عليها بدراسة حاجات عاملها بصفة جيدة والعمل على تحقيقها.

ثالثاً - نظرية (x) و(y) لصاحبها (Douglas Magregor): لقد تأثر دوغلاس ماغريغور (Douglas Magregor) بكل من أفكار ماسلو (Maslow) ودراسات هوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتاب: "الوجه الإنساني من المشروع"، من خلال نظريته التي سماها (x) و(y)، ولكل منهما افتراضات، حيث يفترض المدير الذي يتبنى نظرية (x) أن العامل كسول، يفقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، أما المدير الذي يتبنى نظرية (y) يحمل افتراضات مغايرة تماماً فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز<sup>(1)</sup>.

وما يميز نظرية دوغلاس ماغريغور (Douglas Magregor) أمر في غاية الأهمية وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم، فالمدير من أنصار نظرية (x) يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيهم مجالاً من حرية التصرف أو الإستقلالية في العمل، أما المديرين من أصحاب نظرية (y) فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم<sup>(2)</sup>.

رابعاً - نظرية الشخصية البالغة لكريس أرقريس (Chris Argyris): إن أعمال كريس أرقريس Chris Argyris) عام(1957) في حد ذاتها تعبير واضح عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه في كتابه "المنظمة والشخصية"، نقداً شديداً للنظريات الكلاسيكية واتجاهاتها التي لا تتسجم مع الشخصية الناضجة، فهي تمنع الفرد من تحقيق ذاته لأن كل شيء محدد مسبقاً ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد، كما أنها تركز الإعتمادية والسلبية حيث يشعر العامل أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو

(1) يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص33.

(2) شائع بن سعد القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص21.

بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية، وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية<sup>(1)</sup>.

والحل من وجهة نظر أرقريس (Argyris) هو في التعامل مع الناس 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. أما التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للإستخدام في الوقت الحاضر<sup>(2)</sup>.

**خامسا- نظرية سلسلة نظم الإدارة "أنماط الإدارة" (Rancis Likert):** جاء بها رنسيس ليكرت (Rancis Likert)، حيث أشارت نتائج الأبحاث التي قام بها وزملائه، إلى أن هناك حاجة إلى الإهتمام بالموارد البشرية والمادية في المؤسسة وبالتالي توصلوا إلى عدة نظم إدارية متتابعة تعطي نموذج متصلا من الحلقات التي تشكل هذه النظم وقد أطلق عليها اسم سلسلة النظم من (01 إلى 04) ويرى ليكرت (Likert) أن القائد الإداري ينتقل بين هذه النظم بحسب الحاجة والموقف الذي يواجهه في الواقع الفعلي<sup>(3)</sup>. وهذه النظم هي<sup>(4)</sup>:

**1- النظام الأول:** يستخدم من قبل القائد الذي لا يثق بأتباعه، مما يجعله يولد الخوف لديهم نتيجة التهديد والعقاب.

**2- النظام الثاني:** يستخدمه القائد الذي يجد لديه بعض الثقة بمرؤوسيه إلا أنه يحتفظ بصلاحيته اتخاذ القرارات بالرغم من أنه يعطي تفويضا بسيطا للتنفيذ.

**3- النظام الثالث:** يوجد في هذا المستوى من الثقة لكن ليست كاملة، فالقائد يفوض القرارات التنفيذية ويحتفظ لنفسه بقرارات السياسة العامة، وهناك تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين أكثر مما هو قائم من النظامين السابقين.

**4- النظام الرابع:** وفيه لا يشك القائد أبدا بمرؤوسيه كما أنه يشعر بالثقة العالية فيهم ولذا فإن فإنه يتقاسم معهم صلاحيات اتخاذ القرارات في كل المستويات الإدارية.

(1) لطيفة برني، مرجع سبق ذكره، ص 23.

(2) يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 33.

(3) سليمة بوتاعة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(4) مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2008، ص 23.

ويعتبر ليكارت (Likert) هذا الأسلوب مثالي كونه يحقق أعلى مستوى من الإنتاجية والتمكين؛ فهو يؤدي إلى إلتزام العاملين بأهداف المؤسسة بشكل تعاوني نتيجة مشاركتهم وإحساسهم بأهميتهم، ويعتبر كذلك المجموعة وحدة العمل الأساسية وليس الفرد وحده وأن التعاون والمشاركة هما محورا نجاح في أي عمل، إذ يجب على الرئيس أن يقوم بتمكين وإشراك المرؤوسين في القرارات وإحاطتهم بمعلومات عن الموقف الحالي ويعمل على تطوير وتدريب مرؤوسيه والاتصال بهم، إضافة إلى الرغبة والاستعداد للتغيير ودعم المرؤوسين حتى لو حدثت أخطاء من قبلهم<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: النظريات الحديثة للإدارة

استمر تطور الفكر الإنساني في مجال نظرية المنظمة وظهرت بوادر جديدة تعتبر مكملة للنظريات السابقة، حيث أكدت على ضرورة وضع أسس جديدة تتناسب واعتبار المنظمة نظام اجتماعي هادف يقوم على أساس اتخاذ جملة من القرارات التي تواجه المنظمة في سعيها لتحقيق الأهداف المسطرة. وفيما يلي سيتم استعراض لأهم هذه النظريات.

**أولاً- نظرية النظم:** يعتبر بيرتالانفي (Bertalanffy) عالم الأحياء والطبيعة مؤسس نظرية النظام<sup>(2)</sup>، انطلقت نظرية النظم من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، وقد عرف النظام بأنه الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون بمجموعها تركيباً كلياً موحداً<sup>(3)</sup>.

وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق وإلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق الأهداف<sup>(4)</sup>.

(1) سليمة بوتاعة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

(2) عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 48.

(3) خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 83.

(4) يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 34.

ثانياً- النظرية الظرفية: جاءت النظرية الظرفية لتقديم إيضاح عن حقيقة عدم الثبات أو الإستقرار في الظواهر المنظمة على وفق الظروف البيئية المختلفة التي تتسم بحالات اللاتأكد وحسب طبيعة التغيرات الكثيرة الحاصلة زمنياً ومكانياً<sup>(1)</sup>. إذ توصي هذه النظرية بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل مكان وزمان. فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم بين واقعها من ناحية وبين النظرية من ناحية أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى. وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ أو فكرة إدارية معينة؛ فقد أثبتت فعاليتها من خلال ما حدث في المنظمات الأمريكية التي سعت لتطبيق النظرية اليابانية نظراً لما حققته هذه الأخيرة من نجاحات في المنظمات اليابانية ولكن في المنظمات الأمريكية لم تنجح في تجسيد وتطبيق هذه النظرية، ويعود هذا الفشل إلى اختلاف البيئة التي تعمل فيها المنظمات الأمريكية.

والنظرية الظرفية مجال ملائم ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع وخاصة عندما تُغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها<sup>(2)</sup>.

ثالثاً- نظرية Z لأوشي وليام (Ouchi William): تعود هذه النظرية للباحث وليام أوشي ( Ouchi William)<sup>(3)</sup>. حيث عندما طرحها أراد أن يوفق بين الإيجابيات التي تحققها المنظمات الغربية والإيجابيات التي تعكسها المنظمات اليابانية مستبعداً سلبيات النموذجين في محاولة لبلورة نموذج أسماه (z) الحرف الذي يعقب الحرفين اللذين أطلقهما ماغريغور (Magregor) على نظريته (x) و (y) مؤكداً أن النموذج الياباني والأمريكي لن يظلا صالحين مع التطور التكنولوجي السريع الذي تمر به البشرية لمرحلة طويلة ولا بد من تطعيمها مع بعض لخلق المنظمة التي تراعي المتغيرات الاجتماعية والمادية معاً، والجدول التالي يلخص لنا مقارنة بين النموذج الأمريكي والياباني ونظرية (z).

(1) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص96.

(2) يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص34.

(3) عبد السلام أبو قحف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص53.

## جدول رقم (02): مقارنة بين خصائص النموذج الياباني، الأمريكي ونموذج z

الخصائص	النموذج الأمريكي (A)	النموذج الياباني (J)	النموذج (Z)
المجال الوظيفي	مخصص جدا: الموظفون يميلون للبقاء في مجال وظيفي	عام: الموظفون ينتقلون من مجال إلى آخر باستمرار.	أكثر عمومية: التركيز على التدوير الوظيفي والاعتماد على التدريب.
اتخاذ القرارات	تتخذ من قبل المدير بشكل فردي.	تتخذ من خلال الجماعة.	تتخذ بمزيد من التركيز على المشاركة واتفاق وقبول الجماعة.
المسؤولية	تحدد بصورة رسمية.	تتشارك الجماعة كلها بتحديد المسؤولية.	تحدد بصورة فردية.
الإهتمام بالموظفين	إهتمام أساسي بحياة العاملين أثناء العمل.	إهتمام بحياة العاملين من جميع جوانبها العملية والاجتماعية.	يمتد الاهتمام ليشمل المزيد من جوانب حياة العمل.

المصدر: سليمة بوتاعة، إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2014، ص49.

تأخذ نظرية (z) بالتوظيف مدى الحياة والاهتمام الشمولي في شؤون العاملين والتمكين والجماعية في اتخاذ القرارات في المنظمات اليابانية ويأخذ المسؤولية الفردية والمسار الوظيفي المتخصص وتقويم الأداء بمقاييس محددة مطبقة في المنظمة الأمريكية ويضعها في إطار نظريته ليوفق بين الفردية المتطرفة والجماعة المتطرفة<sup>(1)</sup>.

## المطلب الرابع: الممارسات المعاصرة لتمكين العاملين

تبلور مفهوم التمكين في الآونة الأخيرة كمحصلة لجهود متراكمة لباحثين في مجال الإدارة وهذا سعيا للتميز والتحسين لتقديم الأفضل للزبائن والذي يعود بالنفع العام على المؤسسة والعاملين على حد سواء، وفيما يلي عرض لأهم الممارسات المعاصرة التي ساعدت وبشكل كبير في ترسيخ مفهوم تمكين العاملين في المؤسسات.

(1) شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص22.

أولاً- إدارة الجودة الشاملة: بدأت حركة الجودة تتبلور وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن العشرين<sup>(1)</sup>؛ حيث يعد إدوارد ديمينج (Edward Deming)، جوزيف جوران (Joseph Juran)، كاورو اشيكوا (Kauro Ishikawa) وفيليب كروسبي (Philip Grosby) من أشهر رواد هذا النموذج الفكري العملي.

وإدارة الجودة الشاملة تعرف بأنها أسلوب إداري حديث ذو منهج علمي يعتمد على الأسلوب الإحصائي في تحليل أساليب وطرق أداء العمل، ويهتم بتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين من الخدمة داخل المؤسسة وخارجها في أقصر وقت وبأقل تكلفة، ومن أهم الأسس التي يقوم عليها هذا الأسلوب مايلي:

1- إتاحة الفرصة لجميع العاملين لمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات العمل وابتكار الحلول والطرق والإجراءات المناسبة لتلافي المشكلات والعقبات.

2- كذلك يجب أن يتم الاتصال بين الإدارات داخل المؤسسة وفقاً لحاجات العمل وليس على أساس الهيكل التنظيمي، وتوفير نظام للحوافز يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والإقتراحات والعمل بروح الفريق.

وهذه الأسس تتفق مع مبادئ التمكين ومتطلباته كالعامل الجماعي ونظام الاتصال وتحضير العاملين وتمكينهم من اتخاذ القرارات الملائمة لأعمالهم دون الرجوع للإدارة العليا.

ثانياً- المنظمة المتعلمة: رائدها بيتر سينج (Peter Senge) (1990) والذي يعرضها على أنها التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلولها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم من أجل تحقيق أهدافهم. هذا وقد حدد مولامي (Moulami) خمس عناصر تميزها عن المنظمات التقليدية تمثلت في القوى الدافعة، تحديد العرض، التساؤل المستمر، التمكين، التقييم<sup>(2)</sup>.

ثالثاً- الإدارة بالأهداف: أرسى دعائمها بيتر دراكر (Peter Drucker)، وتستند فلسفة الإدارة بالأهداف إلى المرتكزات الآتية:

1- أهمية العنصر البشري في المؤسسة، مما يتوجب منح العاملين الثقة في التعليم واكتساب المهارات والإبداع؛

(1) يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص34.

(2) شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص22.



2- مساعدة العاملين في المواءمة بين أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة؛

3- مساعدة العاملين في تحديد أفضل السبل لتحقيق الهدف في ضوء الإمكانيات المتاحة، خلق جو من التعاون والعمل الجماعي وتنمية روح الفريق<sup>(1)</sup>.

كل هذه النظريات ساهمت بشكل كبير في بروز مصطلح التمكين والذي أصبح ضرورة حتمية تتبناه المؤسسة قصد تحقيق الأهداف المسطرة.

### المبحث الثالث: أبعاد وخطوات التمكين

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى توضيح مختلف أبعاد التمكين ومن ثم إدراج مستويات متباينة للتمكين وفي هذا الأخير سيتم تبين خطوات تنفيذ عملية التمكين.

#### المطلب الأول: أبعاد التمكين

تستدعي الدراسة تحديد أبعاد التمكين التي يمكن على أساسها الإشارة إلى مضامينها الموصلة إلى أهداف الدراسة؛ فرغم عدم وجود إتفاق في تحديد الأبعاد الرئيسية من قبل الباحثين إلا أنهم أشاروا لهذه الأبعاد حسب آراء كل منهم والتي يمكن توضيحها في الجدول أدناه.

(1) لطيفة برني، مرجع سبق ذكره، ص 27.

## الجدول رقم (03): أبعاد التمكين حسب آراء الباحثين والكتاب

المصدر	الأبعاد
Cook et al، 1997	المشاركة بالمعلومات والمعرفة، مكافآت الأداء.
Ilair، 1997	بناء الثقة، التأسيس، المسائلة والمسؤولية، خلق الفرق، تدريب الفريق للعناية بالزبون.
المغربي، 2010	وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الإعتزاز والتقدير، العمل الفرقي، المشاركة، الإتصالات الفعالة، البيئة الصحية.
Bodner، 2003	التركيز على الزبون، المعلومات، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات، نظم القياس، التدريب، علاقة زملاء العمل بالمشرف، العلاقة بين أعضاء الفريق، علاقة الفريق مع الآخرين في المنظمة.
ملحم، 2004	الإستقلالية، تدفق المعلومات والإتصالات، الدعم والتحفيز، المعرفة والمهارات.
Mullins، 2005	المشاركة، الإلتزام، الإندماج، تخفيض المستويات الإدارية.
Halvarson، 2005	الحرية والإستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة، دعم الإدارة.
Isokaanta and Jahassin 2009	إمكانية الوصول، الحالة الطبيعية أو السبولة، التأثير، الإستقلالية، الإفتتاح، التبادلية، الثقة، العلاقات المتناسقة.
البنك الدولي <a href="http://www.worldbank.org">www.worldbank.org</a>	الوصول إلى المعلومات، التضمين والمسائلة، المسائلة، القابلية التنظيمية الداخلية.
Ihella durai، 2006	تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافأة.
Kreitner and Kinicki 2007	المشاركة بالمعلومات، خلق الإستقلالية، فرق العمل.
البياسري ومحمد، 2007	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافأة.
عبود وعباس، 2007	الثقة الإدارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات.
Gupta، 2008	المشاركة بالمعلومات، المكافأة، المعرفة، القوة.
Aswathappa، 2008	القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت.
Mazadarani، 2008	التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا.
Karzkoc and Yilmaz 2009	السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية.
Hasan، 2010	المعرفة والمهارات، الإتصالات، الثقة والحوافز.
راضي، 2010	تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الإتصال الفعال، التحفيز.

المصدر: إحسان دهب جلاب، كمال كاظم ظاهر السهراني، إدارة التمكين والإندماج، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص71، 72.

وفي دراستنا هذه تم انتقاء الأبعاد من دراسات الباحثين والكتاب لكل من:

1- راضي (2010): تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الإتصال الفعال، التحفيز؛

2- المغربي (2010): المشاركة؛

3- دراسة أيمن حسن ديوب والتي كانت بعنوان تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (2014): تشجيع العاملين.

وتعد هذه الأبعاد الأكثر اعتمادا من قبل الباحثين والكتاب وفيما يلي عرض لها:

**1- تفويض السلطة:** إن الفكرة الأساسية لمفهوم تمكين العاملين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأول إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغيير في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض، والتمكين مسألة حرجة فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار بصدها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الإقتراحات فقط والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها<sup>(1)</sup>.

**2- المشاركة:** وتكون من خلال منح الإدارة الفرصة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم وكذلك منحهم الفرصة للمساهمة في التعبير عما يمتلكونه من قدرات وطاقت وإبداعات ما ينعكس ايجابا على تحسين روحهم المعنوية<sup>(2)</sup>.

**3- فرق العمل:** تسعى فرق العمل إلى استنباط حلول للمهام التي تود إتمامها، ويتبادل أفراد الفرق الآراء ويضعون القرارات السريعة ويستطيعون التواصل بشكل سريع وفعال<sup>(3)</sup>، وبالتالي العاملون الممكّنون يجب أن يشعروا بأن بوحدتهم يمكن أن يعملوا معا ويشكلون جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد ويتطلب ذلك مستوى عاليا من الثقة ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على

(1) جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد 12، العدد 1، الرياض، السعودية، 2010، ص 64.

(2) ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية، مجلة جامعة الخليل للبحوث، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، المجلد 8، العدد 1، عمان، الأردن، 2013، ص 66.

(3) أسامة خيرى، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 30.

توفير قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، التشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل<sup>(1)</sup>.

**4- المعلومات والاتصال:** يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة فعرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية وفرص النمو واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الإتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين<sup>(2)</sup>.

**5- التحفيز والتشجيع:** إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلفة؛ العوائد المستندة إلى الأداء بدل من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة، حيث يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذو الكفاءة على مكافآت تأخذ صور المشاركة بالأرباح أو المشاركة بالأسهم<sup>(3)</sup>.

**6- التدريب:** فالتدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير لسلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة<sup>(4)</sup>. ومن المكونات الأساسية لجهود التمكين اعتبار البشر المورد الحيوي للمنظمة ولذلك نجد أن من المقومات الأساسية لنجاح التمكين هو تدريب العاملين بشكل دوري ومستمر وبقناعة من جانب القيادة بأهمية التدريب وجدواه للمنظمة والعاملين، وأنه استثمار على المدى الطويل؛ حيث ينبغي وضع خطط تدريبية لكافة المدربين والعاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية رغبة في إيصال المفاهيم والمبادئ الأساسية للتمكين وبناء على هذا ينبغي على المنظمات تخصيص جزء ثابت من ميزانيتها لجهود التدريب<sup>(5)</sup>.

(1) أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية في منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية لجامعة الزرقاء الخاصة، عمان، الأردن، 2009، ص 18.

(2) جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

(3) نفس المرجع السابق، ص 65.

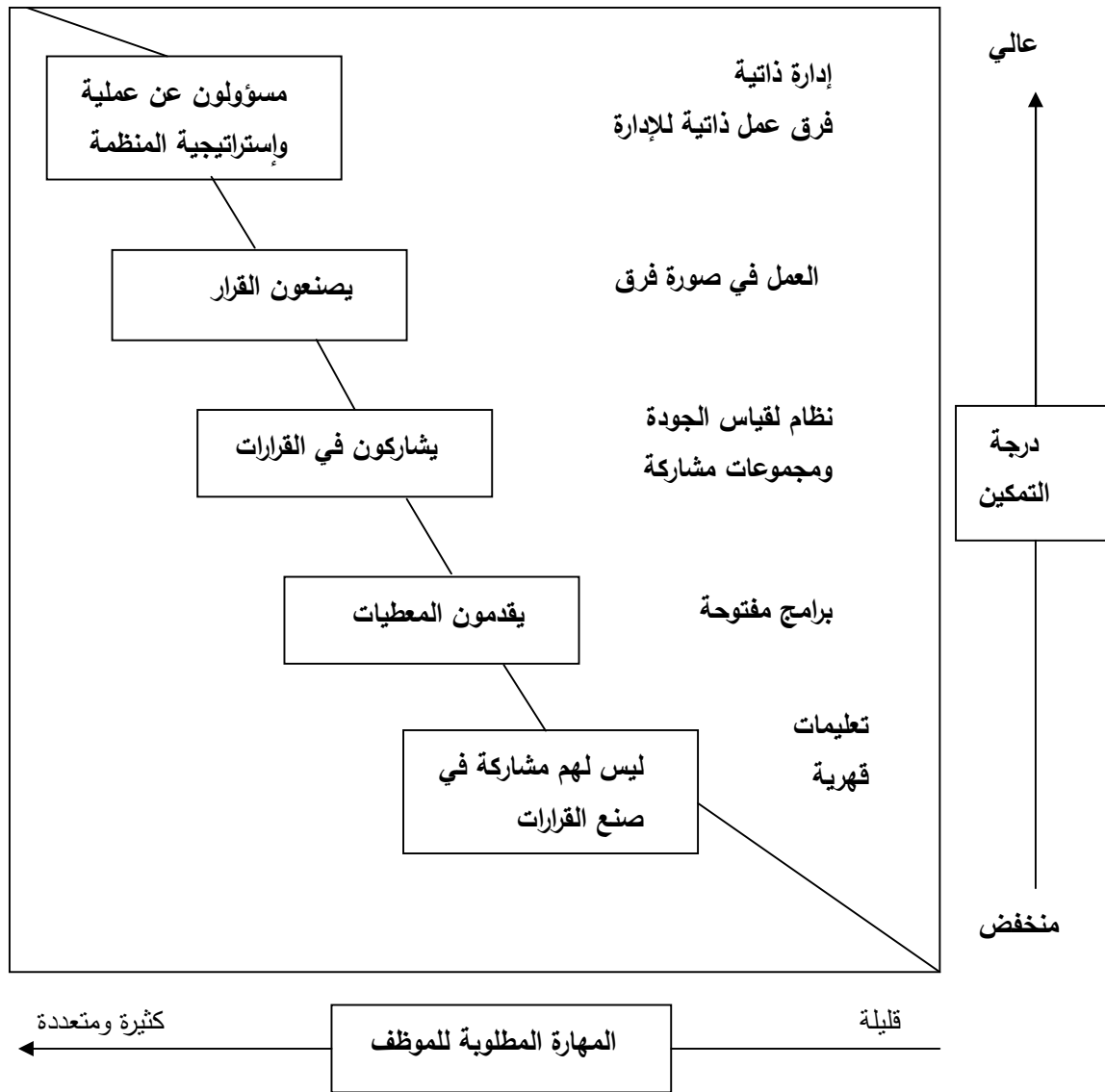
(4) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 138.

(5) أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 115.

### المطلب الثاني: مستويات التمكين

تطبق الكثير من المنظمات تمكين العاملين ولكن بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات التمكين هو تشجيع المرؤوسين على طرح أفكارهم، والسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار ترجع إلى الرئيس، بينما في منظمات أخرى التمكين يعني منع المرؤوسين السلطة والحركة الكاملة لاتخاذ القرارات في مجال عملهم<sup>(1)</sup>. والتمكين الإداري يسير في تسلسل كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(02): تسلسل التمكين الإداري



المصدر: عطية حسن أفندي، التمكين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، 2003، ص 39.

(1) صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تدبير المنظمات، قسم علوم التدبير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التدبير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 36.

من خلال الشكل المبين أعلاه يتضح أن التمكين يكون في شكل تدريجي حيث يبدأ من انعدام وجود سلطة للموظفين أي لا يكون لهم مشاركة في صنع القرار نظرا لمحدودية مهاراتهم كما أن التعليمات تكون قهرية من قبل الإدارة وهو ما يمثل المستوى الأول، أما المستوى الثاني فيقدمون فيه المعطيات فقط من خلال برامج مقترحة لأن مهاراتهم غير كافية وقليلة، أما المستوى الثالث فالموظفون يمتلكون قدرا معتبرا من المهارات يسمح لهم بالمشاركة في القرارات، في حين أن المستوى الرابع يساهمون في صنع القرار من خلال بناء العلاقات الجيدة مع الإدارة، وكذا العمل في صورة فرق يمتلك أعضاءها مهارات عالية نسبيا يقومون بتبادلها فيما بينهم من أجل ترميمها، أما بالنسبة للمستوى الأخير وهو المستوى الخامس فيكون التمكين في أعلى مستوياته، حيث يشارك الموظفون في وضع إستراتيجية المنظمة ويتم تقديم حوافز تنافسية لهم وكذا توفير ظروف عمل جيدة مع وجود فرص للتطوير الذاتي والوظيفي، إضافة إلى منحهم نصيبا من الأرباح نظرا لاملاكهم لمهارات متميزة، متنوعة ومعقدة تسمح لهم بتشكيل فرق عمل ذاتية للإدارة<sup>(1)</sup>.

كما قسم ماك شان كلنوس (Mc Shane Glinous) تمكين العاملين إلى ثلاث مستويات بحيث تعكس هذه المستويات درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال المشاركة في صنع القرارات وتتمثل هذه المستويات في<sup>(2)</sup>:

**1- المستوى الأدنى:** في هذا المستوى يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء حول بعض جوانب القرارات، وهنا لا يقدم العاملين الحلول بحيث لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها تلك المعلومات.

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

(1) نفس المرجع السابق، ص 37.

(2) حنان رزق الله، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 51، 52. \* هي مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة أو متماثلة، يعملون طواعية ويلتقون وفقا لرغبتهم أسبوعيا لمناقشة المشكلات النوعية وإيجاد الحلول المناسبة لها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمقابلة الانحرافات.

**3- المستوى الأعلى:** يتسم المستوى الأعلى بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا المستوى نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، إيجاد الحلول، اختيار البديل الأفضل، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه، ويدخل ضمن هذا المستوى فرق العمل ذاتية التوجيه.

كما يمكن الإشارة إلى أن هناك ثلاث مستويات بشكل عام لتمكين الأفراد معنويًا في المؤسسات ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم (03): المستويات الثلاثة لتمكين التنمية المعنوية للأفراد**



المصدر: عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص40.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه وجود ثلاث مستويات لتمكين الأفراد معنويًا المستوى الأول من قبل التقليدي، المستوى الثاني التقليدي، أما المستوى الثالث ما بعد التقليدي، حيث نلاحظ في هذا الأخير التمكين الكامل للأفراد العاملين معنويًا من خلال تحفيزهم لأنه تتوفر أمامهم فرص استخدام عقولهم وتصوراتهم ويحاولون دائماً الوصول إلى حلول إبتكارية، وفي هذا المستوى نجد العمال يحتاجون إلى تفعيل الذات\* (1).

\* القدرة على الوصول إلى نتائج أو مخرجات تشعرهم بفاعليتهم.

(1) سليمة بوتاعة، مرجع سبق ذكره، ص 36.

ولكن مهما اختلفت المنظمات في مستوى ممارسة التمكين فإنه لابد لها أن تتبع خطوات معينة لتنفيذ هذا الأخير. وهذا ما سيتم التطرق إليه في العنصر الموالي.

### المطلب الثالث: خطوات تنفيذ التمكين

إن تنفيذ أي برنامج لتمكين العاملين يتم عبر عدة خطوات وقد بين الباحث كادرون (Caudron) سنة 1995 أن الأسلوب التدريجي من أفضل الطرق لتمكين فرق العمل، فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم. كما أوحى الباحث فوتلر (Fottler) عام 1995 بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين إذ أن الأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة<sup>(1)</sup>.

وقد اقترح فورد فوتلر (Ford and Fottler) نموذج تضمن العديد من الخطوات لتنفيذ عملية التمكين وهي<sup>(2)</sup>:

**1- الخطوة الأولى:** تحديد أسباب الحاجة للتغيير إذ يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامجاً لتمكين العاملين و ماهي الأسباب التي تدعوه لتبني ذلك البرنامج، وعليه توضيح تلك الأسباب وشرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين لدى موظفيه.

**2- الخطوة الثانية:** التغيير في سلوك المديرين إذ تعتبر أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن جزء من السلطة والقوة الممنوحة للمديرين ومنحها للمرؤوسين.

**3- الخطوة الثالثة:** تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين فعلى الإدارة أن تحدد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك المرؤوسين بشكل تدريجي.

**4- الخطوة الرابعة:** تكوين فرق العمل لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من تلك الفردية، فيجب على المنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

(1) فاتن محمود عبد الرحمن المفوح، مرجع سبق ذكره، ص34.

(2) بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص322-326.



**5- الخطوة الخامسة:** المشاركة في المعلومات لكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ القرارات السليمة فإنهم يحتاجون لمعلومات كافية تمكنهم من إتخاذ القرارات المناسبة، وكلما توفرت معلومات أكثر للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم في اتخاذ القرارات المناسبة.

**6- الخطوة السادسة:** اختيار الأفراد المناسبين يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المناسبين.

**7- الخطوة السابعة:** توفير التدريب فالتدريب يعتبر أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين ولا بد للمنظمة من توفير برامج تدريبية كافية للمرؤوسين فيما يتعلق بحل المشاكل، الإتصال، الإدارة، الصراع العمل مع الفريق، والتحفيز وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

**8- الخطوة الثامنة:** الاتصال لتوضيح التوقعات والأهداف المتوخاة للتمكين يمكن أن تستخدم الإدارة خطة عمل عن أداء العاملين، كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة (سنة مثلاً)، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل، التعلم أو التطور.

**9- الخطوة التاسعة:** وضع برنامج للمكافآت والتقدير لكي ينجح التمكين يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير الذي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة ولا بد للمنظمة من تصميم نظام مكافآت يتلاءم مع منهج التمكين لديها.

**10- الخطوة العاشرة:** عدم استعجال النتائج إن تبني برنامج التمكين سيتضمن تغيير في بيئة العمل، ومنه يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عانتهم مسؤوليات جديدة. فعلى الإدارة والموظفين أخذ كل وقتهم لإيجاد متطلبات التمكين. وعليه، يجب على الإدارة أخذ كل وقتهم لإيجاد متطلبات التمكين، وعدم استعجال الحصول على النتائج بسرعة، باعتبار التمكين عملية شاملة تأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

## المبحث الرابع: معوقات، عوامل فشل ونجاح التمكين

يتوقف مدى نجاح تطبيق التمكين على مدى توافر البيئة الملائمة لتجسيده، حيث أن نجاح أو فشل برنامج وخطة التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية والتي قد تكون أحياناً مساعدة وأحياناً معيقة تفشلها، وبالتالي لابد من التقيد بشروط تساهم في نجاحه - بشكل كبير - تعود عوائده بالنفع على المنظمة والعاملين والعملاء ككل.

### المطلب الأول: معوقات التمكين

قد تواجه بعض المنظمات بعض المعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق التمكين العاملين ومن تلك المعوقات ما يلي<sup>(1)</sup>:

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

كما هناك معوقات تحد من استخدام التمكين ومنها ما أشار لها سلاك وآخرون (Slack et al): أن معوقات التمكين تتضمن ارتفاع كلف الاختيار والتعيين وكذلك بطئ التدريب وارتفاع كلفته، كما أن المنظمة

(1) سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 27-29 نوفمبر (تشرين الثاني) 2004، ص110.

التي تعاني من معدل دوران العمل فيها تعاني من صعوبة تطبيق إستراتيجية التمكين، أما بروكتر (Procter) فقد تطرق إلى المعوقات التالية<sup>(1)</sup>:

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

#### المطلب الثاني: عوامل فشل التمكين

يورد بعض الباحثين بعض العوامل المسببة لفشل التمكين والتي يجب تجنبها والبعد عنها وتلافي أثارها وذلك كما يلي<sup>(2)</sup>:

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

كما هناك بعض السلبيات التي تظهر عند تنفيذ أسلوب تمكين العاملين وخاصة في المراحل الأولية منه والتي من شأنها أن تفشله ومن أهم هذه السلبيات<sup>(3)</sup>:

- 1- ازدواجية الخدمات التي تستلزمها الإدارات المختلفة وزيادة التكاليف؛

(1) عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013، بغداد، العراق، ص170.

(2) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص267.

(3) النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة (الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة)، الطبعة السابعة، مطابع الحمضي، الرياض، السعودية، 2001، ص ص80، 81.

- 2- عدم وصول مستويات التمكين إلى المستوى الكامل، مما يترتب عليه تناقض بعض القرارات المتخذة وافتقارها إلى الرشد وبصفة خاصة القرارات المتخذة في الظروف الطارئة التي تتسم بالغموض والتشابك؛
- 3- صعوبة الاتصالات أفقياً ورأسياً، لأن الإدارات تصبح شبه مستقلة، وببطء الوقت المستنفد في نقل المعلومات؛
- 4- إساءة استغلال بعض المرؤوسين للتمكين بطريقة لا تحقق الفائدة للمنظمة؛
- 5- إضعاف السلطة المركزية وإضعاف قدرتها على السيطرة على زمام الأمور والتأكد من أن الأعمال تسير وفق ما هو مخطط له.

### المطلب الثالث: عوامل نجاح التمكين

يقترح سايفرولو (Civerolo) قائمة من الإجراءات التي يمكن استخدامها لضمان نجاح جهود التمكين وهي<sup>(1)</sup>:

- 1- الإستمرار بتواصل الرؤى حول أهداف المؤسسة وعوائدها المتوقعة؛
- 2- قيادة المرؤوسين بالأفعال وليس بالأقوال؛
- 3- تمكين المستخدمين من حل مشكلات العمل بأنفسهم؛
- 4- بناء الفكر الإداري الجديد لدى الإدارة الدنيا؛
- 5- بناء مهارات العمل والاتصال لدى الأفراد العاملين؛
- 6- فهم الأدوات التي تساعد حل المشكلات من قبل الأفراد مثل العصف الذهني؛
- 7- إيجاد مناخ عمل هادف؛
- 8- تشكيل فرق عمل مؤهلة وبقيادة فعالة؛
- 9- الاعتراف بجهود العاملين في المؤسسات.

كما أشار نو وآخرون (Noé et al) إلى أهمية الأدوار الإرتباطية والتنسيقية التي يجب أن يقوم بها المدراء من أجل نجاح عملية التمكين، وتضمن الأدوار الإرتباطية للتمكين ضمان توافر الموارد الكافية لأداء عمل الفرد أو الفريق (الإرتباط الخارجي) وتسهيل التفاعل عبر الأقسام التنظيمية (الإرتباط الرسمي) وتزويد

(1) أمنية سليم سالم الرادادي، التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية، 2012، ص21.

العاملين بالمعلومات حول القضايا الهامة والتعاون والمشاركة بالمعلومات والموارد (الارتباط الداخلي) وإن نجاح المدراء في القيام بالارتباطات الداخلية يعتمد على التعاطي مع مشكلاتهم اليومية<sup>(1)</sup>.

أما داس وآخرون (Dess et al) فقد أشاروا إلى أن نجاح التمكين يعتمد على الخطوات الآتية:

1- البداية من الأسفل (القاعدة) لفهم حاجات العاملين؛

2- تعليم العاملين مهارات الإدارة الذاتية وتشكيل السلوك المرغوب فيه؛

3- تشجيع تبني المخاطرة المتمسة بالذكاء؛

4- الثقة بقدرة الأفراد على الأداء<sup>(2)</sup>.

وحدد هيثم حجازي أن نجاح التمكين يقف على مجموعة من العوامل يمكن أن تساعد المنظمة في

نجاح عملية التمكين هي<sup>(3)</sup>:

1- يجب وجود تشارك في المعلومات بما في ذلك المعلومات الحساسة؛

2- يجب توافر قيادة ملائمة تستطيع تسهيل التمكين؛

3- هناك حاجة لبناء الفريق؛

4- يجب تدريب المستخدمين على التصرف كرياضيين؛

5- يجب أن يدرك المستخدمون التحديات التي تواجه منظماتهم؛

6- يجب أن تثق الإدارة العليا بمستخدميها، وبمقابل ذلك ضرورة إظهار المستخدمين إلتزامهم الكامل؛

7- يجب أن تسمح الثقافة المنظمة للمستخدمين بارتكاب الأخطاء والتعلم من أخطائهم؛

8- يجب أن يكون القادة صادقين وأن يقدموا تغذية راجعة فعالة عند الأداء؛

9- من المهم وضع معايير لإتخاذ القرار؛

10- يجب على المنظمة أن تشير بوضوح إلى المشكلة، أن تجد المشكلة فإنك تمتلكها.

(1) إحسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 108.

(2) نفس المرجع السابق، ص 110.

(3) هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الألفية الثانية، الطبعة الأولى، دار رضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 443.

## خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى إعطاء لمحة عن مفهوم التمكين؛ حيث اختلف الباحثين في إعطائه مفهوم موحد إلا أنه كان يصب في قالب واحد، فهو راجع إلى إختلاف تخصصاتهم، ورغم هذا الإختلاف في إدراج مفهوم موحد لهذا المصطلح إلا أنهم اِشتركوا في نقاط تتمثل أساسا في تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لإتخاذ القرارات والمشاركة مع ضمان توافر إنسياب المعلومات من خلال التدريب والتطوير المستمر، وتناولنا مبادئ التمكين المستمد أساسا من كلمة (Empower) والتي يعتمدها التمكين. كما إستخلصنا مجموعة من الأهداف تسعى كل من المنظمة والفرد لتحقيقها. وتناولنا كذلك المفاهيم الإدارية التي تشترك ومفهوم التمكين كتفويض السلطة والمشاركة والإثراء الوظيفي ورغم كل هذا الترابط إلا أنها لا يمكن أن تحل محل التمكين.

وتم التطرق أيضا إلى التمكين في الفكر الإداري؛ حيث كانت بوادر نشأته تتبلور من خلال أفكار كل من فوليت (Follet) وبرنارد شستر (Bernard Chester)، فبالرغم من كونهما من رواد المدرسة الكلاسيكية إلا أنهما وضعوا ملامح التمكين كالمشاركة والتعاون ليتدرج تشكل مفهوم التمكين عبر مختلف الأزمنة وصولا إلى الإتجاهات المعاصرة والتي جسدهت على أرض الواقع بشكل أوسع من خلال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، المنظمة المتعلمة والإدارة بالأهداف. كل هذه الممارسات المعاصرة ظهرت كنتيجة لرغبة المؤسسات في تحقيق الريادة والمنافسة المحتمة.

إلى جانب ذلك تم تناول أهم الأبعاد التي يمكن أن توفر وسيلة لتحديد هيئة التمكين المستخدمة في أي منظمة وكذلك مختلف مستويات التمكين بناء على وجهة نظر الباحثين وخطواته. بالإضافة إلى ذلك تمت الإشارة في المبحث الأخير إلى أهم المعوقات التي تواجه في المنظمة فتحول دون نجاحه، وأهم عوامل نجاح وفشل تطبيق عملية التمكين.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

### تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

المبحث الثالث: مراحل تحقيق الرضا والبرامج الداعمة له

المبحث الرابع: أبعاد التمكين وأثرها على الرضا الوظيفي

خلاصة

## تمهيد

لاشك أن العنصر البشري يمثل حجر الزاوية في تطور ورفعة وتقدم أي كيان اقتصادي مهما كبر أو صغر حجمه، سواء كان هذا الكيان يقدم خدمات أو ينتج سلع؛ حيث اهتمت المنظمات بالثروة البشرية وتطويرها وتنمية قدرتها من خلال الإعتناء بها وتنمية أفكارها ومهاراتها وهذا من أجل تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لديها. إذ يعتبر هذا الأخير أكثر المفاهيم التي أفرزتها البحوث والدراسات في علم النفس والسلوك التنظيمي غموضاً؛ ذلك أنه حالة إنفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية.

ولأهمية هذا الموضوع بإعتباره يتناول مشاعر وإتجاهات الفرد العامل تجاه العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للرضا الوظيفي والذي قسم إلى ثلاث مباحث حيث تم تناول مفاهيم أساسية في الرضا الوظيفي في المبحث الأول، وتم تسليط الضوء على النظريات المفسرة للرضا الوظيفي في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فقد تم التطرق فيه مراحل الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له في حين المبحث الرابع تم التطرق إلى أثر أبعاد التمكين على الرضا الوظيفي.



## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

تناولت الدراسات كثيرا من الأمور المهمة والظواهر السلوكية في المنظمات، ومنها الرضا الوظيفي باعتباره أحد الموضوعات ذات العلاقة بعلم النفس والسلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر العامل إزاء مؤثرات العمل الذي يقوم به وكذلك البيئة المحيطة بعمله، وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل، ولا يزال هناك إختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي. ومن خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه، مكوناته، أنواعه وأساليب قياسه.

### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تحديد مفهوم موحد للرضا الوظيفي، إذ أن الرضا يختلف من شخص لآخر فما يرضي شخص قد لا يرضي آخر، وفيما يلي عينة مختارة من تعريفات الرضا الوظيفي وإبراز لخصائصه وكذا أهميته.

**أولاً- تعريف الرضا الوظيفي:** لقد تعدد تعريف الرضا الوظيفي وهذا راجع لإختلاف وجهات نظر الدارسين وكذا البيئة التي ينتمون إليها، وفيما يلي سنتطرق لبعضها:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه: "مجموعة المشاعر الإيجابية والسلبية تجاه ما تقدمه الوظيفة للعامل من مزايا مادية ونفسية واجتماعية مقارنة بما يتوقعه هذا العامل منها، مما يترك أثرا ملموسا على مستوى أداء العامل وإنتاجية العمل. والرضا الوظيفي هو محصلة الإتجاهات الخاصة نحو مختلف عناصر العمل أو الوظيفة"<sup>(1)</sup>.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه: "قدرة المنظمة على تلبية وإشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين لديها" كما أنه: "قدرة الموظف على التكيف مع ظروف وبيئة العمل المحيطة به، بمقارنة ما يملكه وما يتمنى الحصول عليه"<sup>(2)</sup>.

ويعرف كذلك بأنه: "هو حالة شعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجاته ورغباته التي يتطلبها عن طريق الوظيفة التي يشغلها وبالتالي هو حالة من القناعة وبلوغ المرغوب وهو محصلة التفاعل

(1) محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص135، 136.

(2) حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 1997، ص 88.

بين العوامل الشخصية للفرد نفسه والعوامل الطبيعية الخاصة بالوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته<sup>(1)</sup>.

ويعرفه أحمد صقر عاشور بأنه: "أحد المتغيرات الرئيسية الناتجة عن مدى قصر المكافآت الفعلية المقابلة إدراك الفرد لعدالة مستواها، فالفرد يكون راض عندما تقابل المكافأة هذا الإدراك، ويكون غير راض عندما تكون المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالتها، فردود أفعاله تتوقف على هذه الأهمية، من خلال متغير وسيط هو العوائد التي يستخدمها لإشباع حاجاته، وتؤثر على التوقعات المستقبلية فيما يتعلق بالآثار المترتبة على بذله جهد في العمل"<sup>(2)</sup>.

أما هوبوك (Hoppock) فيعرفه بأنه: "مجموعة من الإهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضي في وظيفتي"<sup>(3)</sup>.

ويرى سترونج (Strang) أن الرضا الوظيفي هو حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تجعل الفرد محبا لها، مقبلا عليها في بداية يومه دون غضاضة<sup>(4)</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نجد أنه هناك تباين في آراء الباحثين حول وضع تعريف موحد للرضا الوظيفي، فهناك من ينظر له على أنه حالة شعورية وإنطباعات وإتجاهات الفرد نحو وظيفته ومكوناتها وآخرون ينظرون له على أنه إشباع للحاجات والرغبات الفردية وآخرون يعتقدون أن الرضا الوظيفي هو مدى تقبل الفرد لوظيفته، ويمكن القول أن جميعها تصب في قالب واحد ألا وهو: تعبيرها عن الرضا الوظيفي بأنه حالة شعورية سواء كانت إيجابية أو سلبية تعكس مدى تفاعل العامل مع وظيفته التي من شأنها أن تبعث في نفسيته الشعور بالإرتياح والطمأنينة قصد التفوق في عمله، فتوفر الرضا الوظيفي يجعل العامل يشعر بالسعادة في حين يؤدي انعدامه إلى نقص الرغبة في العمل وتدني مستوى الأداء.

(1) مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، صص 173، 174.

(2) أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، بدون طبعة، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 1983، ص 120.

(3) Brikend Aziri, Job satisfaction : A literature review, management research and practice, Faculty of Busness and Economics South East European University, Vol (03), No(4), 2011, p77.

(4) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، صص 196.

ثانيا- خصائص الرضا الوظيفي: من خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد جملة من الخصائص التي يتميز بها الرضا الوظيفي كالتالي<sup>(1)</sup>:

1- يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة يمكن القول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد يتم إيجاده ضمنا يكمن داخل الفرد العامل؛

2- إن تفسير الظواهر التي تعكس السلوك المتأني من الفرد قد تتطابق مع فكرة صحيحة أو خاطئة، فإذا فسر تأخر أحد العاملين الدائم من العمل على أنه يعكس مشاعره السلبية اتجاه العمل، قد يكون تفسيراً ليس في محله ويرجع سبب ذلك السلوك إلى وسائل المواصلات، وبهذا يكون هناك تفسيرين متباينين يؤكدان أن الرضا الوظيفي ليس مستقلاً بذاته وإنما يرتبط بعوامل عدة، كل حسب أهميته ودرجة أهميته ودرجة تأثيره على الفرد؛

3- إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير ويرجع السبب في ذلك إلى عوامل عدة منها ظروف العمل ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها، درجة طموح الفرد ومدى تكيفه مع العمل بحد ذاته، والبيئة المتواجدة فيها، وحالة ممارسته لنشاطه اليومي. لذا كان لزاماً على المدير الإهتمام بهذه النقطة وإعطائها قدراً كبيراً من الإهتمام، أولاً لأن التعامل مع عنصر بشري ذو خصائص متباينة، وثانياً لأن الوسط متنامي يساير التكنولوجيا والتطور في مختلف المجالات، ويعني هذا تعدد الحاجات وتطورها هي الأخرى؛

4- إن رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليومي، قد لا يرضى به مستقبلاً، إذ يمكن القول إن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية فهو في حاجة إلى تنمية ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلاً.

ثالثاً- أهمية الرضا الوظيفي: إن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديراً، موظفاً وحتى عاملاً صغيراً إتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به، وعموماً فإن توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى<sup>(2)</sup>:

(1) زهية عزبون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، قسنطينة الجزائر، 2007، ص ص51، 52.

(2) أمال زرفاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص ص37، 38.

- 1- إشباع حاجات الفرد في العمل؛
- 2- تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكانيات وقدرات الفرد وطاقاته الكامنة في محيط العمل؛
- 3- خلق التوازن بين قدرات الفرد الخاصة والمهنة للوصول إلى قمة الإبداع التي تريد المنظمة تحقيقها. فبقدر ما تمثل وظيفته مصدر إشباع ومنافع متعددة بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة ويزداد ارتباطه بها؛
- 4- تقديم المساعدة للمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين، والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي؛
- 5- إنخفاض واضح وملحوس في مستوى الغيابات، التمارض، دوران العمل، الحوادث، تحقيق مستوى أمان عالي، انخفاض في السرقة والضياع والصراع وتوقف العمل؛
- 6- إنخفاض الشكاوي والتظلم والإحباط في العمل مما ينعكس إيجاباً على المنظمة؛
- 7- تعلم مهارات جديدة بحيث تستثمرها المنظمة في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة للإنجاز الهادف؛
- 8- سيادة روح الثقة والتعاون بين القيادة الإدارية والمرؤوسين وبين العاملين أنفسهم مما يساهم بتحقيق الإنجاز الفعال في مجالات العمل؛
- 9- يجد الفرد في رضاه عن عمله منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمه؛
- 10- يجد الفرد في رضاه موقعه العلمي وطريقة لحياته، ليستطيع من خلالها القيام بأداء جيد كما يحقق طموحاته ورغباته.

### المطلب الثاني: مكونات الرضا الوظيفي

ثمة إتجاه فكري عام في غالبية الدراسات السلوكية تصف ظاهرة الرضا الوظيفي بأنها ثلاثية الأبعاد عاطفية، فطرية، وسلوكية. وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد<sup>(1)</sup>:

إن المكون العاطفي لظاهرة الرضا الوظيفي سيال الإنفعالات والمشاعر التي تكاد تستقر وتكون الحالة العاطفية ناحية العمل ثم تعاود التغيير تبعاً للمتغيرات التي تنتاب العمل.

(1) عمارة شريف، العلاقة بين الرضا ودوران العمل (مفاهيم أساسية ودراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الحكومية)، دار نور للنشر، برلين، ألمانيا، 2017، ص 54.

أما المكون الفكري للظاهرة فيتمثل في فعاليات التفكير، التفكير، التخيل، التعميم والحكم، والتي من خلالها يتعرض ويفسر الفرد كل ما يحيط به من جوانب العمل. يمكن الإشارة هنا أنه بالرغم من أهمية الإعتقادات الفكرية في تشكيل إتجاه الرضا الوظيفي إلا أن هذه الإعتقادات غير مستقلة تماما عن المكون العاطفي، فعلى سبيل المثال العبارة التالية " عملي ممتع " إعتقاد يميل لكونه مرتبطا بقوة بأحاسيس العاطفة الإيجابية أكثر منه المكون الفكري.

ويتربت عن المكون الفكري والعاطفي تشكل المكون السلوكي، بغض النظر عن التنفيذ من عدمه، وهذا المكون يشير إلى الجانب الفعل للإرادة. حيث أن مشاعر الرضا قد تكون في بعض الأحيان ظاهرا محسوسا، وفي أحيان أخرى قد تكون مستترا ضمنيا، والأصل أن مشاعر الرضا ومشاعر الإستياء هي حالة من الإنفعال النفسي الداخلي، لكن هذه المشاعر الداخلية أحيانا ما تظهر ويعبر عنها الفرد في سلوك يمكن ملاحظته، فعندما يكون الفرد سعيدا راضيا عن عمله، قد يظهر على وجهه، أو في طريقة تعامله مع رئيسه وزملائه، أو مع جمهور وعملاء المنظمة، كما قد يظهر أيضا في صورة إنتظامه في العمل وحرصه على التواجد فيه وتمسكه بوظيفته.

وعندما يكون الفرد في حالة إستياء شديد من العمل قد يظهر سلوكا عدوانيا إتجاه رئيسه أو زملائه أو الجمهور الخارجي، وقد يبلغ إستياؤه درجة قد تدفعه إلى التهرب من التواجد في العمل، ويظهر ذلك في عدم انتظامه، غيابه وربما في محاولاته للبحث عن عمل آخر وتركة الخدمة في المنظمة. ويمكن القول أنه كلما تراكمت وقربت المشاعر المتعلقة بالرضا كلما كان الاحتمال أكبر أن تظهر هذه المشاعر ويعبر عنها في صورة سلوك خارجي ظاهر.

ومقارنة بالمكونين العاطفي والفكري للرضا الوظيفي، المكون السلوكي أقل فائدة من ناحية الإخبار بالمشاعر الحقيقية للأفراد، لأن اتجاهات الأفراد لا تكون دائما متوافقة مع سلوكياتهم، فمن الممكن مثلا أن يكون العامل كارها لعمله ولكن يبقى في عمله نظرا للاعتبارات المالية. وهذا ما يطلق عليه خبراء المهنة اسم الأصفاد الذهبية (The Golden handcuffs)؛ حيث أن الناس الذين يحملون هذه الأصفاد مرتبطون بأعمالهم ووظائفهم سواء لأنهم لا يستطيعون الرحيل منها أو لأنهم أصبحوا مرتبطين بالمكافآت المالية التي لا يريدون أن يتحصلوا على أقل منها في حالة مغادرتهم، بالرغم من كونهم يكرهون أعمالهم<sup>(1)</sup>.

(1) نفس المرجع السابق، ص55.

## المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما أنه أيضا هناك إختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أنواع وفقا لاعتبارات معينة كالتالي<sup>(1)</sup>:

**أولاً- الرضا العام:** ويعرف على أنه الإتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، والرضا كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية، ويمكن الإشارة إلى درجة العام من خلال الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب المتعلقة بالعمل.

**ثانيا- الرضا النوعي:** هو رضا الفرد عن جانب معين من جوانب عمله دون الجانب الأخرى كأن يكون الفرد راض عن العائد المادي وفي نفس الوقت غير راضي عن الإشراف.

ومن الباحثين من صنف الرضا الوظيفي حسب معايير حيث نجد<sup>(2)</sup>:

**أولاً- أنواع الرضا الوظيفي حسب شموليته:** وينقسم حسب هذا المعيار إلى:

1- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للعامل مثل الإعتراف، التقدير، القبول، الشعور بالتمكن والإنجاز، والتعبير عن الذات.

2- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية البيئية للعامل في محيط العمل مثل: المدير زملاء العمل، طبيعة ونمط العمل...إلخ

3- الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

**ثانيا- أنواع الرضا باعتبار زمنه:** وينقسم حسب هذا المعيار إلى:

1- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر العامل بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي، إذا كان متوقعا أن يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهام.

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

(1) سامية جبارة، رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص 30.

(2) زاهر محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 45.

## المطلب الرابع: أساليب قياس الرضا الوظيفي

يمثل الرضا الوظيفي هدفا هاما من أهداف برامج وسياسات القوى العاملة في المنظمة لذا أصبح من الضروري قياسه لتقييم هذه البرامج والسياسات في تحقيق هذه الأهداف، ولقد استخدم الكثير من الباحثين في المنظمات أساليب عديدة للتعرف على الاتجاهات النفسية لدى العاملين ومستوى رضاهم عن ظروف العمل ويمكن تقسيمها إلى أسلوبين رئيسيين هما:

**أولاً- أساليب القياس الموضوعية للرضا الوظيفي:** تعتبر طريقة تحليل وثائق وسجلات المنظمة مثل سجل الغيابات وترك الخدمة وسجلات الإنتاجية كأداة لقياس الرضا من أهم الأساليب وذلك لدقتها وسهولة الحصول على المعطيات ومعالجتها.

ومن الأمثلة الشهيرة في أساليب القياس الموضوعية للرضا الغياب ودوران العمل فهما مؤشران هامان عن مستوى رضا العاملين في المنظمة وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة عكسية بين الرضا وهذين المتغيرين ونعرض الآن كيفية قياس كل من هذين المتغيرين إلى جانب معدل الإنتاج المرفوض.

**1- الغياب:** يعتمد هذا المؤشر على نسبة أو معدل غياب الفرد عن عمله للتعرف على درجة رضاه الوظيفي له. فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بعمله وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله بعكس الفرد الذي يشعر بالإستياء من عمله.

إن سهولة هذا المقياس تكمن في احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة مما يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي اختلال يستدعي الدراسة والعلاج<sup>(1)</sup>.

وبحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي<sup>(2)</sup>:

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

بحيث<sup>(3)</sup>: مجموع أيام الغياب للأفراد نحصل عليها بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.

(1) رايح برباخ، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الإلتزام التنظيمي لدى المركبات الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014، ص22.

(2) زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، العدد 01 قسنطينة، الجزائر، 2007، ص101.

(3) أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص404.

متوسط عدد الأفراد العاملين: هو متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر الفترة.  
عدد أيام العمل: أي عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة باستبعاد أيام العطلات الأسبوعية والرسمية.

ويستخدم المعدل المحصل عليه بالمقارنة بين معدلات الأقسام ومجموعات العمل المختلفة في المنظمة، عبر الفترات الزمنية المختلفة (شهر، فصل، سنة). وأيضاً بين المنظمة والمنظمات الأخرى في نفس الصناعة أو نوع النشاط، فمثل هذه المقارنات تفيد في التعرف على أي معدلات غياب تزيد عن المعدل العادي وبالتالي في تحديد مجالات ومواقع الرضا وعدمه.

**2- دوران العمل الإختياري ( ترك العمل):** توجد العديد من العوامل والمتغيرات التي يؤثر على دوران العمل سلباً وإيجاباً، ومن بينها الرضا الوظيفي، إذ تبين أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل إذ أن أكثر الذين يتركون عملهم ويبحثون عن أعمال أخرى في منظمات أخرى هم ذوي الرضا المنخفض فالموظف الذي لا يتمتع بالرضا في عمله يكون أكثر استجابة لدوران العمل عن غيره من أفراد المنظمة<sup>(1)</sup>. وتجدر الإشارة إلى أن دوران العمل الإختياري هو: تلك الحالة التي ينطوي على ترك العمال لعملهم في المنظمة التي يعملون بها بشكل نهائي سواء كان ذلك بإرادتهم أو بإرادة المنظمة التي يعملون فيها ولمختلف الأسباب<sup>(2)</sup>.

ويمكن مراقبة التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل التنظيم عن طريق حساب معدلات دوران العمل الإختياري ومقارنتها خلال فترة محددة<sup>(3)</sup>.

$$\text{معدل دوران العمل الإختياري} = \frac{\text{عدد العاملين الذين تركوا العمل خلال المدة}}{\text{عدد العاملين خلال المدة}} \times 100$$

وتقتصر وظيفة هذا المقياس على التنبيه بوجود مشكلة ترك العمل دون التعرف على الأسباب الحقيقية التي أوجدته وهذا يعتبر أحد أهم عيوب هذا المقياس<sup>(4)</sup>.

**3- معدل الإنتاج المرفوض:** يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية:

(1) آمال زرفاوي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

(2) أسامة كامل، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مؤسسة لورد الشؤون الجامعية للنشر، المنامة، البحرين، 2006، ص 56.

(3) آمال زرفاوي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

(4) رايح برياح، مرجع سبق ذكره، ص 23.



$$\text{معدل الإنتاج المرفوض} = 100 \times \frac{\text{عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

وفق منظور الطريقة الموضوعية فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات الإنتاج المرفوض مرتفعة (أكثر من 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل<sup>(1)</sup>.

**ثانياً- أساليب القياس الذاتية للرضا الوظيفي:** تعتمد أساليب القياس الذاتية للرضا على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم إستبيان الإستقصاء تتضمن قائمة عبارات خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة، وأسلوب الأحداث الحرجة أيضاً، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف إستخداماتها<sup>(2)</sup>.

وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدق وثبات، وسنستعرض فيما يلي أهم الأساليب المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي والتي نذكر منها:

**أولاً- المقاييس الرتبوية وقوائم الإستقصاء:** وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي وتتضمن بعض الأسئلة التي يجيب عليها الأفراد معبرين من خلالها عن ردود أفعالهم تجاه عملهم<sup>(3)</sup>.

ومن أهم المقاييس المستعملة نذكر الآتي:

1- المقياس الوصفي للوظيفة (The Job Descriptive Index): وتقيس معدلات الرضا الوظيفي لخمسة جوانب مختلفة للوظيفة وهي: الوظيفة نفسها، الأجر، فرص الترقية، الإشراف والزملاء؛ وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة وعلى العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارات تصف الوظيفة أم لا، باستخدام إجابات من نوع الإثبات أو النفي أو عدم المعرفة، ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية

(1) شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010، ص13.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، بدون طبعة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية مصر، 2003، ص235.

(3) راوية حسن، السلوك في المنظمات، بدون طبعة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص170.

بحسب الإجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة لمستويات الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب<sup>(1)</sup>.

2- مقياس العمل بشكل عام (The Job -In- General): إن مقياس العمل بشكل عام صمم لقياس الرضا الإجمالي بدلا من الرضا الجزئي أو الأوجه المختلفة للعمل، صيغته هي نفسها لمؤشر وصف الوظيفة ويحتوي على 18 عبارة، كل عبارة تمثل صفة أو جملة صغيرة حول العمل بشكل عام بدلا من استخدام وجه ما. ومفاد هذا المقياس أن الرضا الإجمالي ليس مجموع الأوجه الفردية ويجب أن يقاس باستخدام مقياس عام مثل مقياس العمل بشكل عام.

3- استبيان منسوتا للرضا (Minnesota Satisfaction Questionnaire): لقد لاقى هذا الأسلوب قبولا واستخداما واسعين في مجال علم النفس التنظيمي، طور من طرف فريق من الباحثين من جامعة منسوتا وهم واس (Waas)، وانغند (Angend) ولوفكويش (loufwich) عام 1967.

تتكون بنود هذا الاستبيان من (100) عبارة حول أوجه متعددة من العمل (الأجر، فرص الترقية التقدم والنقل...) ويطلب من المستجوب الإشارة إلى مستوى رضاه بخصوص كل منها، حيث الإجابات المقترحة متدرجة من راضي تماما إلى غير راض. وهذا المقياس مبني على العاطفة بصفة كبيرة لذلك فالإجابات تشير إلى حب ذلك الشيء أو كرهه أكثر منها عملية وصف له.

4- مسح الرضا الوظيفي (Job satisfaction Survey): لقد تم تطويره من طرف سباكتر (Spector) كأداة لقياس الرضا الوظيفي، فهو يتكون من (36) عبارة مصممة لقياس تسعة أوجه للوظيفة ومحيط العمل تتمثل في: الأجر، الترقية، الإشراف، المزايا، العوائد المشروطة، ظروف التشغيل، زملاء العمل، طبيعة العمل والإتصال. ويعتبر هذا الاستبيان نموذجا؛ حيث أن مكوناته تمثل عبارات حول عمل الفرد أو وضعية العمل وهو شبيه بمؤشر وصف الخدمة لأنه أكثر وصفا في طبيعته من استبيان مينسوتا<sup>(2)</sup>.

ثانيا- المقابلات الشخصية: وهي طريقة لتقييم رضا الأفراد وهي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية وجها لوجه وسؤالهم عن اتجاهاتهم، وغالبا ما يفصح الفرد بصورة أكثر تعمقا عن استخدام قوائم الإستقصاء، فمن

(1) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 198.

(2) عمارة شريف، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2010 ص 64-71.

خلال سؤال الأفراد والحصول على استجاباتهم يمكن التعرف على الأسباب المختلفة التي سببت الاتجاهات المتعلقة بالعمل<sup>(1)</sup>.

ثالثاً- أسلوب الأحداث الحرجة: وهو أسلوب أو إجراء يمكن من خلاله قياس وتقييم رضا الفرد عن عمله وهنا يصف الفرد بعض الأحداث المرتبطة بعمله والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا ثم يتم اختيار وفحص الإجابات لإكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثلاً إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل والتي تم معاملتهم من خلالها بطريقة سيئة من المشرف أو عندما يمتدحون المشرف لمعاملته الطيبة يظهر هذا أن نمط الإشراف يلعب دوراً هاماً في رضا الأفراد عن العمل<sup>(2)</sup>.

### المبحث الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

من خلال تتبع هذه النظريات نجد أنها مقسمة إلى مجموعتين، نظريات المحتوى والنظريات الإجرائية فالأولى تقترح تحليلاً للحاجات المختلفة للأفراد التي تدفعهم للتصرف بطريقة تمكنهم من إشباعها، فهي تشرح الأسباب التي تجعل من الشخص ما محفزاً في عمله، وهي تشير إلى العناصر الممكن منحها لشرائح مختلفة من الناس من أجل دفعهم وتحفيزهم، كما أنها تهتم بمستوى الفرد أي تتعامل مع أهدافه، ومن أشهرها نظرية التدرج الهرمي لأبراهام ماسلو ونظرية ذات العاملين لهيرزبرغ أما المجموعة الثانية فتحاول تفسير كيفية حدوث الدافعية أي معرفة الميكانيزمات التي تحدث على المستوى الإدراكي؛ حيث تقترح العناصر التي يجب وضعها لضمان أفضل لميكانيزمات الدافعية؛ حيث تم تجميعها مع بعضها كونها تهتم بمستوى المنظمة ومن أشهرها نظرية العدالة لآدمز، نظرية التوقع لفروم ونموذج كل من بورتر ولولر.

إذن فهذه النظريات تحاول تقديم تفسير لمسببات الرضا الوظيفي، كما أنها تساعد على التنبؤ به ومحاولة السيطرة عليه والتأثير فيه، وفيما يلي سيتم شرحها بشيء من التفصيل<sup>(3)</sup>.

(1) محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، بدون طبعة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002 ص198.

(2) راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص180.

(3) عمارة الشريف، العلاقة بين الرضا ودوران العمل (مفاهيم أساسية ودراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الحكومية)، مرجع سبق ذكره ص64، 65.

## المطلب الأول: نظرية تدرج الحاجات ونظرية ذات العاملين

تعد نظرية تدرج الحاجات ونظرية ذات العاملين من النظريات ذات الصيت الكبير التي عمد من خلالها الباحثون دراسة وتفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين، وسيتم التطرق إليهما فيما يلي:

## أولاً- نظرية تدرج الحاجات لماسلو (Maslow)

قام ماسلو (Maslow) سنة 1954 بوضع نظرية التدرج الهرمي للحاجات، والتي تفترض أن الأفراد في محيط العمل يدفعون للأداء بالرغبة في إشباع مجموعة من الحاجات الذاتية معتبرا الحاجة إلى تقدير الذات محل قمة الهرم وهذا لإرتباطها بما يحفز الفرد إلى الإنجاز والإبداع والإنتاج، بحيث كلما حقق العمل إشباعا للحاجات كان الرضا عن العمل.

وفقا لنظرية ماسلو (Maslow) فإن الفرد لديه (05) أنواع من الحاجات والتي يمكن ترتيبها في تدرج هرمي يبدأ في قاعدة الهرم بالحاجات المادية الأساسية وينتهي في قمة الهرم بالحاجات النفسية ذات المستوى العالي على النحو التالي<sup>(1)</sup>: الحاجات الفسيولوجية، احتياجات الأمن والسلامة، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، حاجات تحقيق الذات.

انطلاقا من هذا التسلسل للحاجات الذي اقترحه ماسلو، نجد أنها تظهر تدريجيا أو الوصول إلى الحاجة الأولى يدفع إلى تحقيق الحاجة المادية، ولا يمكن الوصول إلى الحاجة الموجودة في أعلى السلم إلا بعد أن يتحقق الرضا عن الحاجة التي سبقتها؛ باعتبار أن الإنسان كائن مميز يسعى تدريجيا إلى الوصول لأعلى الحاجات<sup>(2)</sup>. ومن الإنتقادات التي وجهت لهذه النظرية<sup>(3)</sup>:

1- أفكار ماسلو لم توفر إطارا عموميا مبسطا ومفيدا لفهم تدرج قوة الدافع عند معظم الأفراد معظم الوقت إلا أنها تصلح لفهم قوة دوافع كل الناس في كل المواقف، فالنظرية تفترض ترتيبا وتدرج للحاجات إلا أن بعض الناس قد يختلف مع النظرية في ترتيبهم لهذه الحاجات في تحقيق رضاهم. فمثلا الفنان والشخص

(1) نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص12.

(2) سامية جبارة، مرجع سبق ذكره، ص32.

(3) فهيمة بوهنتالة، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص78،79.

المبدع قد يبدأ السلم من الحاجة إلى تحقيق الذات وقد يهتم الآخرون بالحاجات الإجتماعية، كما قد يصر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة، بالرغم من إشباعها بالفعل، وهذا خلافا لما تفترضه النظرية بأنه في حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها مباشرة.

2- لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع للانتقال إلى أعلى مباشرة، وإنما افترضت أنه هناك إشباع وفي واقع الأمر نحن نختلف في حجم الإشباع الذي يرضينا فقد يقوم أحد الأفراد بإشباع حاجاته الفسيولوجية بدرجة (50%)، ويكون هذا مرضي له للانتقال إلى الحاجات الأعلى منها مباشرة.

### ثانياً- نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ (Herzberg)

قام هرزبرغ (Herzberg) وزميله موستر (Moustier) وسنيات رومان (Sinuât Romane) بدراسة ميدانية عن الرضا كمحرك لسلوك الأفراد واندفاعهم للعمل. وقد سميت هذه النظرية بـ "نظرية ذات العاملين" حيث نشرت نتائجها في مؤلفهم دائع الصيت (The motivation to work) عام 1959. وكننتيجة لدراسة موسعة شملت (200) مهندس ومحاسب قصد التعرف على المتغيرات التي تحقق الرضا وهذا في مجموعة من المنظمات، حيث تم توجيه سؤالين إلى أفراد العينة الأول يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة الرضا عن العمل في الكثير من الحالات وأما السؤال الثاني يطلب من الأفراد ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة من عدم الرضا عن العمل<sup>(1)</sup>.

وبموجب هذه النظرية فإنه يوجد مجموعتين من العوامل تسبب الرضا وعدم الرضا وهما<sup>(2)</sup>:

1- **العوامل الداخلية:** تتعلق بالعمل مباشرة وأطلق عليها العوامل الدافعة انسجاماً مع هرم ماسلو للحاجات وتتضمن العوامل الداخلية مايلي: الإنجاز، التقدير، المسؤولية التطور والتقدم وأهمية العمل.

يؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين لكن غيابها يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا.

2- **العوامل الخارجية (الوقائية):** وتتمثل العوامل التي يؤدي عدم توافرها إلى حالة عدم الرضا في حين لا يؤدي وجودها إلى تحفيز الأفراد، بل من لديهم حالة عدم الرضا وتتمثل العوامل الوقائية فيما يلي: نمط

(1) عمارة شريف، قياس مستوى الرضا لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية، مرجع سبق ذكره، ص71.

(2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص226،227.

الإشراف، سياسة المنظمة، العلاقة مع المشرفين، ظروف العمل المادية، الرواتب المدفوعة، حياة الأفراد العلاقة بين المرؤوسين، المركز الاجتماعي والضمان الاجتماعي.

وبالتالي فالعوامل الخارجية (الوقائية) ترتبط ببيئة العمل الوظيفية والتي تحول دون تحقيق عدم الرضا لدى الأفراد عند توافرها؛ فهي تحجب عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاته، إذ يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الإستياء لتجنب مشاعر عدم الرضا. ولكنها تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء. وقد تعرضت هذه النظريات إلى انتقادات عديدة تركزت على<sup>(1)</sup>:

أ- وجه النقد إلى منهجية الدراسات التي اتبعتها هرزبرغ في بحثه، حيث اعتمد في المقابلة مع أفراد العينة على طريقة ذكر الأحداث المهمة إيجابا وسلبا، أي الأحداث التي حقق الرضا أو عدم الرضا وعليه فإن العديد من الباحثين يرون أن الأفراد يميلون إلى إلقاء اللوم على العوامل المتعلقة بمحيط العمل (كالإشراف) كسبب لفشلهم في حين يعززون النجاح في العمل والرضا إلى إنجازهم الشخصي المحقق من أدائهم. وهذا ما يفسر اختلاف نتائج الباحثين الذين اتبعوا منهجية مختلفة عن النتائج التي توصل إليها هرزبرغ، حيث أبرزوا التأثير الكبير للعوامل الصحية على الرضا الوظيفي؛

ب- قيام هرزبرغ باستجواب المهندسين والمحاسبين فقط فنتائج بحثه لا يمكن تعميمها على الإختصاصات الأخرى؛

ج- إن كل من العوامل الداخلية والخارجية تختلف حسب أنواع الأفراد الموجودين وطبيعة العمل المفحوص.

وتجدر الإشارة إلى وجود علاقة قوية بين نظرية هرزبرغ وسلم ماسلو للحاجات حيث يلاحظ أن المناخ الصحي الذي يؤكد هرزبرغ على أنه لا يثير الدوافع ويوازي تماما الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية عند ماسلو والتي تعتبر قوتها الدافعة بسيطة، ولكن العوامل الدافعة تتصل اتصالا قويا بحاجات الاحترام وحاجات تحقيق الذات وهي العوامل المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا، كما أن إشباعها يولد الدافع للعمل<sup>(2)</sup>.

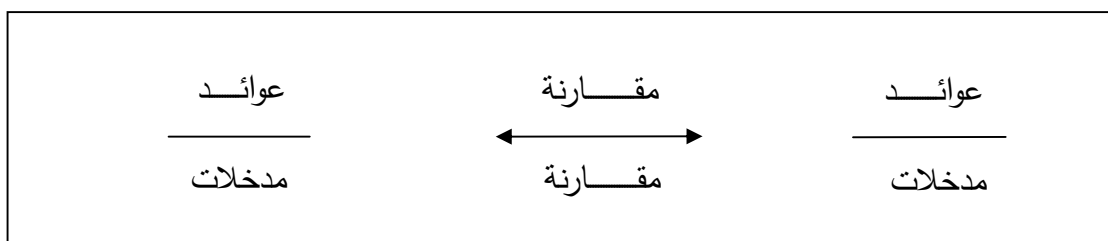
(1) وهيبه عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص حوكمة الشركات، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص 88.

(2) محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، مرجع سبق ذكره، ص 142.

## المطلب الثاني: نظرية العدالة لآدمز (Adams)

تتمحور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بالعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا الوظيفي مما يؤثر على مستوى إنتاجيته وأدائه، وتستند هذه النظرية التي وضعها آدمز (Adams) عام 1963 إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوي النسبتان تكون النتيجة هي شعور العامل بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله وذلك على النحو التالي:

## شكل رقم (04): توضيح نظرية عدالة العائد



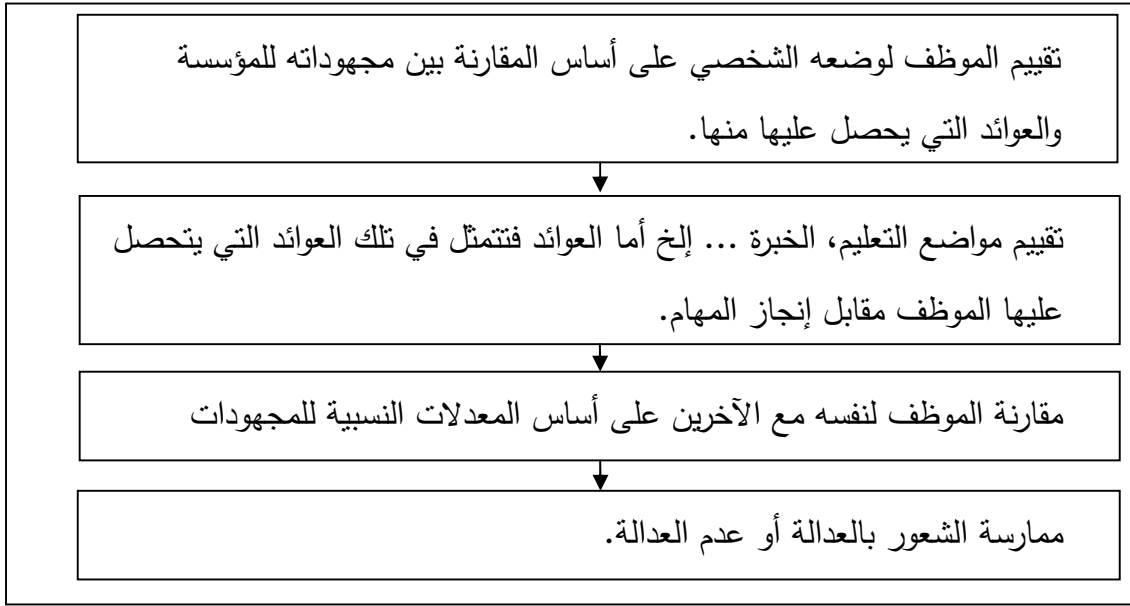
المصدر: خضير كاظم حمود لفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص114.

وتشتمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية هي: التقييم، المقارنة والسلوك. ويتضمن التقييم قياس المدخلات (جدارة الشخص، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل ونحو ذلك) والمخرجات (العوائد المالية، الترقيّة، الاهتمام الذاتي، التميز والتقدير والاحترام وغير ذلك).

أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي. وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل، فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين. وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل. وتتناسب قوة الدافعية طرداً مع حجم المساواة المدرك<sup>(1)</sup>. وإدراك الفرد للعدالة يكون من خلال المراحل التالية:

(1) إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا وعلاقته بالإنجاز التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، السعودية، 2008، ص ص59،60.

## الشكل رقم (05): مراحل عملية إدراك العامل للعدالة



المصدر: علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص216.

ولذا فإن الأفراد عند شعورهم بعدم العدالة في حصولهم على العوائد مقابل الجهود المبذولة يلجؤون إلى ما يلي<sup>(1)</sup>:

1- تخفيض جهودهم أو جهود الآخرين بالإنجاز؛

2- يسلكون دورا كبيرا في التأثير على الآخرين؛

3- يقومون بالمقارنة مع الآخرين في مجالات عمل متشابهة؛

4- يحاولون البحث عن أعمال أخرى أو يتركون العمل.

لذا فإن تحقيق العدالة في العمل من شأنه أن يحقق للعاملين والإدارة استقرارا وثباتا في الأعمال<sup>(2)</sup>.

غير أنه تم توجيه نقد لهذه النظرية والدراسات التي أيدته تتمثل في نقطتين هما<sup>(3)</sup>:

(1) محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص300.

(2) خضير كاظم حمود لفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص114.

(3) عمارة الشريف، العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل (مفاهيم أساسية ودراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الحكومية)، مرجع سبق ذكره، ص81.



1- نظرية العدالة تفترض أن الفرد يشعر بالذنب نتيجة شعوره بعدم العدالة بسبب حصوله على أجر أقل مما يستحقه، وتفترض أن الفرد في هذه الحالة يحاول زيادة بذل جهده لزيادة إنتاجه كما ونوعا لتحقيق العدالة. وهذا الافتراض يصعب تعميمه، كما أن الأفراد غالبا ما يحاولون تبرير ذلك بأسباب غير موضوعية لتحقيق الإنصاف بدلا من بذل المزيد من الجهد.

2- يبقى مفهوم المساواة نسبيا وذاتيا، أضف أن المساواة المطلقة مرفوضة على اعتبار وجود الفروق الفردية بين الأفراد، وحتى على مستوى الأداء، إن المساواة تشجع اللامبالاة لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار الجهد المبذول، لأن العمل أو الإنتاج تتدخل فيه متغيرات عديدة شخصية متعلقة بالعامل ومنها وظيفة متعلقة بالوظيفة ومنها تنظيمية متعلقة بالتنظيم.

### المطلب الثالث: نظرية التوقع لفكتور فروم (Victor Vroom)

طور هذه النظرية فكتور فروم (Victor Vroom) سنة 1964 وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند العاملين. وجوهر نظرية التوقعات تشير إلى أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سوف يتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضا على رغبة العامل في الحصول على تلك النتائج. ولدى فروم نوعان من التوقعات:

أولاً- التوقع الأول: ويرجع إلى قناعة الفرد العامل واعتقاده بأن القيام بعمل معين سوف يؤدي إلى نتيجة معينة وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز.

ثانياً- التوقع الثاني: هو حساب النتائج المتوقعة لذلك العمل أو ماذا سيحصل بعد إتمام الإنجاز، فالعامل يتساءل إذا حقق رقم الإنتاج هل سيعطى مكافأة أولاً. وهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها العامل<sup>(1)</sup>.

وانطلاقاً من النظرية فإن الأفراد يصدرن أحكاماً على أساس تجاربهم ومدى إدراكهم لبعض الأمور المحيطة بهم "النتائج المتوقعة" وبالتالي فهي عبارة عن مقارنة بين الكلفة والعائد فإذا كانت متساوية فإن الأفراد يسعون لبذل جهد أكبر ويمكن أن يكونوا راضيين<sup>(2)</sup>.

(1) عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 174، 175.

(2) علي يحيى الشهري، الرضا وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2002، ص 51.

## المطلب الرابع: نموذج بورتير ولولر (Porter and Lawler)

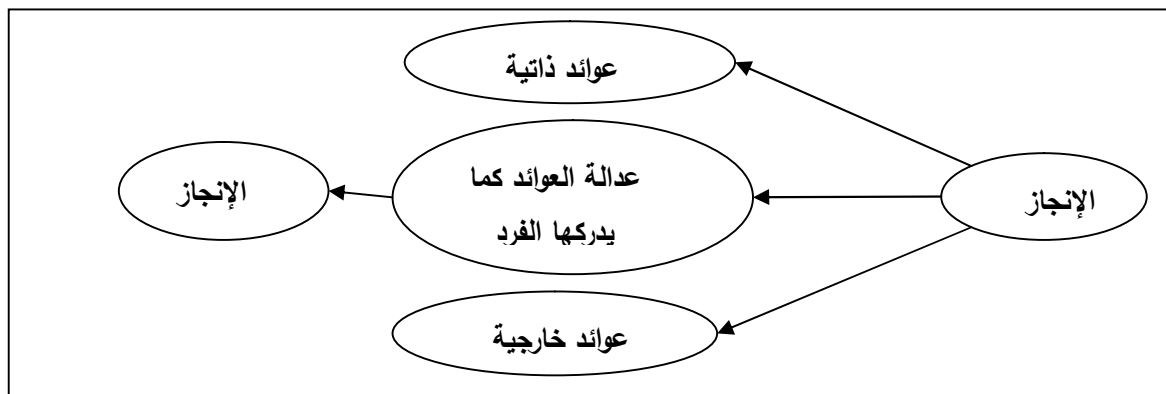
طور بورتير ولولر (Porter and Lawler) عام 1967 نموذج فروم (Vroom) وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد. فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد كما يظهر في الشكل. وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول. فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد. أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فسيحدث حالة عدم رضا ويوفق الدفعية للإستمرار في الجهد.

لذلك فإن أبرز ما أضافه نموذج بورتير ولولر (Porter and Lawler) إلى نظرية فروم (Vroom) هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد.

وقد بين كل من بورتير ولولر (Porter and Lawler) أن هناك نوعين من العوائد:

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

## الشكل رقم (06): نموذج بوتر ولولر (Porter and Lawler)



المصدر: إيناس فؤاد نواوي فلمبار، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، السعودية، 2008، ص53.

ويوضح نموذج بوتر ولولر (Porter and Lawler) التداخل بين عملية الحفز والإنجاز والإشباع والرضا وهذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين والعمل على إشباعها<sup>(1)</sup>.

### المبحث الثالث: مراحل تحقيق الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له

إن الرضا الوظيفي لدى العامل هو تعبير صادق عن نوع العلاقات السائدة في مكان عمله وبالتالي فمن الضروري تحديد طبيعة الرضا الوظيفي نتيجة لعدة مراحل تحدث بالتسلسل المنطقي الطبيعي.

والرضا الوظيفي مشاعر واتجاهات نفسية تؤثر فيه مجموعة من العوامل كما أنه لديه عديد العلاقات مع بعض نواتج العوامل والتي بتوافرها بشكل إيجابي تحقق مستوى عال منه وانعدامها يؤدي إلى آثار سلبية تعود على الفرد نفسه ذات العلاقة بأداءه أو على المنظمة ككل.

#### المطلب الأول: مراحل تحقيق الرضا الوظيفي

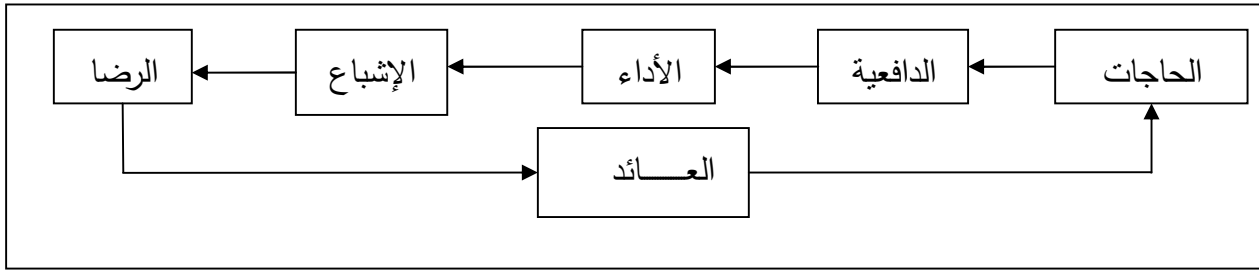
حين ننظر للرضا الوظيفي كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات تتم على النحو التالي<sup>(2)</sup>:

- 1- الحاجات: لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها ويعد العمل أهم مصدر للإشباع.
- 2- الدافعية: تعرف بأنها الحاجات والرغبات الداخلية لدى الفرد التي تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لاشعوريا، ويعتقد الفرد أن هذا الهدف يحقق له إشباع تلك الحاجات بالحصول عليها.
- 3- الأداء: وتتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد بوجه خاص في عمله اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلته لإشباع تلك الحاجات.
- 4- الإشباع: هو شعور الفرد بتحقيق حاجاته التي يطمح لنيلها من خلال الأداء الفعال.
- 5- الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضيا عن عمله، باعتباره الوسيلة التي يتسنى له من خلالها إشباع حاجاته المختلفة. والشكل التالي يوضح مراحل حدوث الرضا الوظيفي لدى العاملين.

(1) إيناس فؤاد نواوي فلمبار، مرجع سبق ذكره، ص54.

(2) رايح برياح، مرجع سبق ذكره، ص13.

## الشكل رقم (07): مراحل حدوث الرضا الوظيفي



المصدر: رابح برباخ، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014، ص13.

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى مجموعتين رئيسيتين وهما العوامل المرتبطة بالتنظيم والعوامل المرتبطة بالأفراد العاملين ولكل واحد منهما درجته في التأثير في مستوى الرضا الوظيفي.

أولاً- **العوامل المرتبطة بالتنظيم:** هناك العديد من العوامل المرتبطة بالتنظيم والتي لها تأثير على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي<sup>(1)</sup>:

**1- العوائد والرضا الوظيفي:** تشير العوائد إلى مختلف القيم المادية (الأجر، العلاوات) وغير المادية (التقدير، الإحترام، التكريمات ... إلخ) التي يتحصل عليها المورد البشري من خلال تأديته لمهام وظيفته. ويزداد شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي كلما أدرك بأن هذه العوائد تلبى تطلعاته ويراع فيها مبدأ العدالة.

**2- نمط الإشراف والرضا الوظيفي:** كلما كان المشرف مهتم بحاجات ومشاعر مرؤوسيه ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل حرية، كلما ارتفع لديهم مستوى الشعور بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود مشرف استبدادي.

**3- سياسات المؤسسة والرضا الوظيفي:** تشير سياسات المؤسسة إلى تلك الإجراءات التي تنظم العمل. فكلما كانت هذه الإجراءات واضحة وبسيطة ومرنة، كلما ازدادت قدرة الموارد البشرية على التحكم في عملها وهو ما يؤدي إلى زيادة مستوى رضاها الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود إجراءات جامدة ومعقدة.

(1) شفيق شاطر، مرجع سبق ذكره، ص15.

**4- تصميم العمل والرضا الوظيفي:** كلما كان العمل مصمم بالشكل الذي يعطي للمورد البشري فرصة وحرية أكبر للإبداع في العمل والاستقلالية في تخطيطه وتنفيذه ومراقبته، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح في حالة وجود تصميم سيء للعمل.

**5- ظروف العمل المادية والرضا الوظيفي:** كلما كانت الظروف المادية للعمل من تهوئة، إضاءة، ترتيب المكاتب ... إلخ ظروف مناسبة كلما ازدادت درجة تقبل المورد البشري لبيئة عمله، وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح في حالة وجود ظروف مادية سيئة للعمل.

**6- فرص الترقية والرضا الوظيفي:** تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية وبين الرضا الوظيفي حيث يرى فكتور فروم (Vroom) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو توقعات المورد البشري عن هذه الفرص. فكلما كان توقع أو طموح المورد البشري للترقية أكبر من ما هو متاح فعلا، كلما قل مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

**7- جماعات العمل والرضا الوظيفي:** تشير الدراسات إلى أنه في الحالة التي يكون فيها هناك تماسك وتضامن مابين أعضاء الجماعة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى شعور أعضاءها بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود صراع وعدم ثقة وتعاون بين أعضاء الجماعة.

**ثانيا- العوامل المرتبطة بالموارد البشري:** تشير الأبحاث العلمية إلى أن الرضا الوظيفي تؤثر فيه العديد من العوامل المرتبطة بشخصية المورد البشري نذكر منها ما يلي:

**1- العمر والرضا الوظيفي:** لقد بينت الدراسات والبحوث أن العمر أحد المؤثرات المهمة في الرضا الوظيفي للفرد فكلما تقدم الموظف في العمر كلما كان أكثر التصاقا بوظيفته واتسمت طموحاته بالمعقولية والإتزان وازدادت قدراته على التكيف مع ظروف عمله ومنظمته وأصبحت وظيفته جزء من شخصيته وذلك يؤدي إلى زيادة رضاه عن عمله، وبالمقابل فإن الموظفين الشباب أقل ميلا للرضا عن أعمالهم بسبب طموحاتهم العالية، وعدم قدرتهم على التكيف لظروف العمل بالمستوى المطلوب، وحبهم للتغيير والتجديد، وبحثم الدائم عن الأفضل<sup>(1)</sup>.

**2- السلم الوظيفي والرضا:** إن للسلم الوظيفي الذي يشغله الفرد وموقعه في الهيكل التنظيمي للمنظمة أهمية كبيرة وتأثير واضح في رضا الفرد عن عمله. فالموظفون الذين يشغلون وظائف المستويات العليا في المنظمة

(1) نفس المرجع السابق، ص16.

أو الجهاز الإداري نجدهم أكثر من غيرهم، بسبب ما تتيحه لهم هذه الوظائف من عوائد مادية مناسبة وتقدير واحترام وظروف عمل ملائمة وقدرة أكبر على استخدام كامل طاقاتهم في القيام بوظائفهم مقارنة بغيرهم. لذا غالبا ما نجد المدراء والمختصين يميلون أكثر من غيرهم من العاملين في المنظمة إلى الرضا الوظيفي<sup>(1)</sup>.

**3- مستوى التعليم والرضا الوظيفي:** لقد توصلت عدة أبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن الفرد الأقل تعلما ويرجع ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلما تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعلما.

**4- احترام الذات والرضا الوظيفي:** إذ كلما كان الفرد يميل إلى احترام ذاته والعلو بقدره والتمسك بالإعتداد برأيه كلما كان أقرب إلى الرضا الوظيفي أما ذلك الشخص الذي يشعر ببخس في قدره وعدم احترام ذاته فإنه عادة ما يكون غير راض عن عمله<sup>(2)</sup>.

**5- تحمل الضغوط والرضا الوظيفي:** كلما استطاع الفرد تحمل ضغوط العمل والتكيف والتعامل معها كلما كان أكثر رضا عن عمله، أما ذلك الذي يتكاسل ويتراخى بسرعة وينهار فور تعرضه لعقبات فإنه عادة ما يكون مستاء وغير راض عن عمله.

**6- المكانة الاجتماعية والرضا الوظيفي:** من المتوقع أن الموارد البشرية التي ترتفع لديها المكانة الاجتماعية تكون أقل رضا من تلك التي تحضى بمكانة اجتماعية متواضعة. فعندما نكون أمام موارد بشرية من مكانة اجتماعية عالية فإن ذلك يخلق لديها ثقافة ومكانة قد تصبح معها أكثر مشروطة ومطالبة بظروف عمل جيدة، فرص ترقية أكبر...إلخ، وهو ما يعني انخفاض رضاها الوظيفي<sup>(3)</sup>.

**7- الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي:** من المتوقع أن الموارد البشرية الراضية عن حياتها الاجتماعية عموما وحياتها العائلية والزوجية خصوصا عادة ما تنقل هذا الشعور إلى عملها، والعكس صحيح بالنسبة للموارد البشرية غير الراضية عن حياتها الاجتماعية حيث تنتقل مشاعر الإستياء إلى عملها<sup>(4)</sup>.

(1) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص355.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص232، 233.

(3) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص128.

(4) شفيق شاطر، مرجع سبق ذكره، ص15.

## المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل

يعد الرضا الوظيفي مهما في حد ذاته ولهذا اهتم الباحثون به وذلك لعلاقته المحتملة بمتغيرات أخرى ذات أهمية بالغة ونظرا لتعدد هذه الدراسات التي تناولت هذا الموضوع فمن الصعب حصر ومناقشة كل المتغيرات لذلك سيتم التطرق إلى بعض المتغيرات التي لها أهمية نظرية وعملية.

**1- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:** يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية. لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض. وقد أظهرت كل الدراسات (بدرجات متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

**2- الرضا عن العمل ومعدل الغياب:** من العوامل الأساسية التي يمكن الإعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، والفرض هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر والعكس صحيح ومن هنا نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب.

**3- الرضا عن العمل ومعدل أداء العامل:** يعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء. بمعنى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة. وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي؛ أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من الصعب معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد ومع ذلك فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا يمتزجان وأكثر من هذا وأكثر من هذا فإن الرضا يؤدي إلى عناصر أخرى هامة مثل الإلتزام الوظيفي، التعهد التنظيمي، الإلتزام إلى المنظمة<sup>(1)</sup>.

**4- الرضا عن العمل والإصابات:** إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة

(1) محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص204.

في العمل ذاته. وبالتالي توجد علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل<sup>(1)</sup>.

**5- الرضا عن العمل والتمارض:** وهو وسيلة من وسائل الإنسحاب غير المباشرة من العمل عن طريق اتخاذ الدرائع والحجج والتمارض هو ادعاء المرض وهو ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل؛ وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للإبتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع المعيش فيها أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

**6- الرضا عن العمل والشكاوي:** أظهرت دراسات هريس (Harris) وفلوشمن (Fleisheman) سنة 1992 أن ارتفاع الشكاوي والتظلمات يظهر كثيراً في المنظمات التي يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الإشراف فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكوى كآخر إجراء للتعبير عن تدمره اتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله أو عن غيرها، بهدف جلب اهتمام المشرفين والإداريين لدراسة وضعيته. وبغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوي من عدمها فإن المنظمة مطالبة بالإهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة من أجل تفادي الإضطرابات والتوترات التي قد تظهر وتؤثر سلباً على أدائها؛

**7- الرضا عن العمل والإضراب:** ويعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة ويلجأ العمال إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، رداً على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية، ...) عاكساً لطموحهم وتطلعهم إلى زيادة الأجر، تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها.

**8- الرضا الوظيفي واللامبالاة والتخريب:** المسؤولون عادة يحافظون على صيانة الآلات من الأعمال كي لا يؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المنظمة، غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المنظمة هو العامل، وأن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لواجباته مما ينجر على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة اللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته<sup>(2)</sup>.

(1) نفس المرجع السابق، ص 205.

(2) عمارة شريف، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 155، 156.



## المطلب الرابع: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

تلجأ المؤسسة إلى مثل هذه البرامج من أجل المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي باتجاه تحقيق أهدافها، ومن أهم البرامج الداعمة والمساندة للرضا الوظيفي ما يلي<sup>(1)</sup>:

**أولاً- برامج حلقات الجودة:** يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة حيث يمكن لأي عضو في المؤسسة أن ينظم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري. وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين.

ومن بين الأهداف التي يمكن أن تحققها برامج حلقات الجودة ما يلي:

1- تطوير شخصية العاملين المنتسبين للحلقة؛

2- تحسين الروح المعنوية للعاملين؛

3- تشجيع القدرات الإبداعية للأفراد العاملين؛

4- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.

**ثانياً- الفرق المدارة ذاتياً:** الفرق المدارة ذاتياً هي فريق عمل تتكون من (5) إلى (30) عضو يتم تعيينهم لإنجاز مهمة بأدنى ومستوى من الإشراف والتدخل من قبل المدراء في إطار منطلق هذا المدخل فإن الإدارة الذاتية هي أفضل أنواع الإدارة لكونها تدمج العاملين في العمل بحيث تحفزهم على استغلال أقصى طاقاتهم ويؤمل من خلال الإدارة الذاتية تنشيط الإبداع والتحفيز والإنتاجية، إن الفرق المدارة ذاتياً تعرف أيضاً بأنها مجاميع العمل المستقلة أو الفرق ذات الأداء العالي، ويكون الإشراف فيها قليلاً ويعمل المدراء كمنسقين ويقدمون التسهيلات والدعم لهذه الفرق لإثارة حماسهم وتحفيزهم.

**ثالثاً- جدولة الوقت المرنة:** وهو يمثل السماح للعاملين باختيار جدول مناسب للوصول والإنصراف من العمل في حدود معينة إن العدد المحدد لساعات العمل اليومية والأسبوعية هو ثماني ساعات يومياً في الغالب و40 ساعة أسبوعياً يصبح في ظل ظروف معينة من الصعب الإلتزام بأوقات الحضور والإنصراف

(1) عمارة شريف، العلاقة بين الرضا ودوران العمل (مفاهيم أساسية ودراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الحكومية)، مرجع سبق ذكره

التقليدية المحددة فيه، لذلك جاء أسلوب الوقت المرن ليحل مشكلة الكثير من العائلات حيث يستطيع العاملون تحديد خطة عملهم اليومية وصولاً وانصرافاً حسب ظروف العامل، لكن نوع العمل وطبيعته يحدد ظروف تطبيق هذا الأسلوب وأكثر الفئات المستفيدة من هذا الأسلوب العاملون ذوي العائلات التي تضم عدداً من الطلاب والأطفال الصغار الذين يتطلب الأمر إرسالهم للمدارس.

رابعاً- **برامج الجودة الشاملة:** إن الجودة الشاملة هي عبارة عن طريقة لإدارة المؤسسة تركز على الجودة، وهي مبنية على مشاركة الجميع لتحقيق النجاح من خلال إرضاء العميل بما يعود بالنفع على الجميع والمجتمع.

غير أن هناك مجموعة من العراقيل التي تحد من السير الحسن للعمل الإداري بها وكمثال عن هذه الصفات ما يلي:

1- غياب الحلول الفعالة للمشاكل القائمة؛

2- عدم معالجة الشكاوي بالرغم من زيادتها؛

3- طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات؛

4- عدم الإهتمام بالمعلومات وعدم تحديثها؛

5- تسرب العاملين الأكفاء؛

6- الإفتقار إلى النظرة الشاملة والإنشغال بالجزئيات والتفصيلات.

ولمواجهة كل هذه الظواهر والتي تسبب بلا أدنى شك في إنخفاض الروح المعنوية للعاملين من ثم إنخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس سلباً على الإنتاجية، كان لا بد من الإلتجاه إلى ما يعرف بالجودة الشاملة التي يقصد بها القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الإعتناء على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء. ولتطبيق هذا الأسلوب يجب على إدارة المؤسسة القيام بمجموعة من التغييرات التي تمس بعض الجوانب أهمها: الثقافة التنظيمية للمؤسسة، التنظيم الداخلي لإدارة الوارد البشرية، النمط القيادي والتدريب<sup>(1)</sup>.

(1) نفس المرجع السابق، ص 63، 64.

**خامسا- برامج صيانة القوى العاملة:** تتمثل هذه البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار ومن أمثلة تلك البرامج.. البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز.

**سادسا- برامج تحسين بيئة وظروف العمل:** تتمثل هذه البرامج في:

1- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة والأثاث؛

2- معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل وذلك من خلال الإبتعاد عن الأنماط القيادية التقليدية واللجوء إلى الإعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط، فقد تلجأ المنظمة مثلا إلى إستخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المضغوط.

3- تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها أصوات وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة.

4- التقليل من رتابة الأعمال وذلك من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء والتوسع الوظيفي.

**سابعا- برامج الرفاهية الإجتماعية:** وذلك من خلال زيادة الإهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الإجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة وتوصيل وسائل مريحة للمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين، فهذه الإجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكثر عدد من العاملين

**ثامنا- برامج الأمن والسلامة المهنية:** وهذه البرامج تكون في المنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة والمعرضة لكثير من الحوادث ويتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:

1- تجزئة العمل: ويقصد به هنا دراسة وتحليل كل عمل على حدة منذ بدايته وحتى نهايته بكامل جزئياته وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزئية والخطورة المصاحبة لأداء كل منها<sup>(1)</sup>.

(1) محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007 ص ص137، 138.

2- تحديد مصدر الخطر: فعلى ضوء نتائج الخطوة السابقة يمكننا تحديد ومعرفة مصادر الخطر والتي إما أن تكون بيئة العمل المادية وظروفها، بيئة العمل النفسية والاجتماعية أو الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته وضعف تدريبه.

3- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها: وهنا يمكننا أن نصنف المخاطر المهنية إلى فئتين:

أ- الفئة الأولى: وتضم الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون خلال ممارساتهم لأعمالهم كالحروق بأنواعها وفقد أحد الأطراف الجسم والحروق... ويكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية.

ويمكن الوقاية منها من خلال مراعاة النظافة والترتيب في مكان العمل، توفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة ووضع أجهزة إنذار وتزويد الآلات بها والقيام بتغيير كلي لطريقة العمل التي تشكل خطورة على الفرد العامل.

ب- الفئة الثانية: وهي تضم الأمراض المهنية التي يصاب بها الأفراد العاملين وتكون ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها كالأمراض المصاحبة للعمال الصناعيين والعاملين في المخابر على إختلاف أنواعها والأمراض المصاحبة لأعمال المديرين والوظائف الكتابية.

هذا ويمكن الوقاية منها من خلال إلزام العاملين باستخدام الألبسة الوقائية، وزيادة عدد فترات الراحة للأعمال الروتينية المملة.

4- تدريب العاملين: والتدريب الذي نقصده هنا مكون من (04) أقسام:

أ- القسم الأول: ويختص بزيادة مهارات الفرد في العمل على إعتبار أن هناك علاقة مباشرة بين خبرة الفرد في العمل وإحتمال تعرضه لإصابة العمل.

ب- القسم الثاني: ويختص بتدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله وإستخدامه لوسائل الوقاية والأمن.

ج- القسم الثالث: ويختص بتوعية الأفراد العاملين على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل<sup>(1)</sup>.

(1) نفس المرجع السابق، ص 138-141.

د- القسم الرابع: ويختص بشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تلافيها.

5- سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن: حيث يتم هنا تنظيم سجلات تحتوي على بيانات فصلية عن كل حادثة وأسبابها والمتضررين فيها والإجراءات التي أُتخذت حيالها. وذلك بهدف المساعدة على تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تُتبع في مكان العمل.

6- المتابعة والتفتيش: وهنا ينبغي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية متابعة ورقابة مستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

تاسعا- برامج الرعاية الصحية: وهنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمات تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين، كما أن الاعتبارات الإنسانية تقتضي بضرورة وقوف المنظمة إلى جانب الفرد العامل المريض، وهنا ينبغي الإشارة أن مثل هذه البرامج تتباين بتباين نوع وطبيعة أعمال المنظمة، كما لوحظ أن المنظمات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى<sup>(1)</sup>.

### المبحث الرابع: أبعاد التمكين وأثرها على الرضا الوظيفي

تعد الدراسات السابقة الإطار المعرفي للباحث حيث يستفيد من خبرات وتجارب الباحثين السابقين في تدعيم تطوير تصوراتهم وتحقيق الرؤية الشاملة لكافة موضوع البحث، وفي هذا المبحث سنتناول مجموعة من الدراسات التي عالجت أثر أبعاد التمكين على الرضا الوظيفي ولقد تم ترتيبها وفق التسلسل الزمني.

#### المطلب الأول: أثر تفويض السلطة على الرضا الوظيفي

إن أهمية تفويض السلطة في المؤسسة لا تقل أهمية عن تمكين العاملين؛ حيث في حالة تفويض المسؤوليات والصلاحيات تفويضا مستوفيا لمقداره وشروطه للعاملين المؤهلين فإن معطيته ستأتي بآثار إيجابية من خلال تحقيق المبدأ الذي يؤكد على أن الوظائف العليا مفتوحة للعاملين<sup>(2)</sup>.

فقد أكد هيوجز (Hughes) أن تفويض السلطة يؤدي إلى التطور المهني للمؤوسين وينعكس على المدير بصورة إيجابية ويوفر له الوقت لأجل طويل، كما أن تفويض السلطة يؤدي إلى تنمية قدرات

(1) نفس المرجع السابق، ص142.

(2) ماهر صيري درويش، إبراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجامعة المستنصرية، الكوفة، العدد 82، العراق، 2010، ص68.

المرووسين من خلال التعلم لممارسة مهمات أكبر وفرص لإثبات القدرات، ويؤدي إلى النمو الوظيفي والترقي، ويهيئ شعورا بالرضا عن توافم السلطة مع المسؤولية، ويشبع حاجات المرؤوسين للمشاركة في مواقف العمل وصنع القرار، كما يساهم في تحفيز المرؤوسين وإشباع حاجاته الإنسانية مثل حاجة الأمن الحاجة إلى الاحترام والتقدير والحاجة لتحقيق الذات؛ مما يرفع الإنتاجية في العمل<sup>(1)</sup>.

كما أجريت العديد من الدراسات حول تفويض السلطة والرضا الوظيفي كدراسة الباحث هانج شينج جن (Hung Sheng Jen) بعنوان العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا، وتكونت عينة الدراسة من (410) معلم ومعلمة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها تمثلت في وجود علاقة دالة إحصائية بين الدرجة الكلية في مقياس تفويض الصلاحيات والدرجة الكلية في مقياس الرضا الوظيفي.

أما دراسة شلايل عبد السلام حلمي (2007) بعنوان تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، وقد هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وقد كان عدد المستجوبين (324) معلما ومعلمة بنسبة تقدر بـ (92.5%)، وقد توصل إلى أن مدى تفويض السلطة لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين متوسط، وأن متوسط الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين متوسط، وكذلك وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين الدراسة الكلية لتفويض السلطة والدرجة الكلية للرضا الوظيفي<sup>(2)</sup>.

بالمقابل أسفرت دراسة بنان منير محسن والتي كانت موسومة بأثر التمكين على الرضا الوظيفي بأن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (التدريب، تحفيز العاملين، فرق العمل والإتصال الفعال)، لها أثر على المتغير التابع والتمثل في الرضا الوظيفي، بينما تفويض السلطة ليس له أثر ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي<sup>(3)</sup>.

(1) محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة التربوية، قسم الأصول الإدارية والتربوية، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2008، ص18.

(2) سليمان وصفية، محسن أبو معمر، درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعة الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص أصول التربية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص15.

(3) بنان منير محسن، أثر التمكين على الرضا الوظيفي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد37، العدد04، دمشق سوريا، 2015، ص345.

## المطلب الثاني: أثر المشاركة على الرضا الوظيفي

يعد أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات طريقة لخلق التعاون بين الرئيس والمرؤوس وتحديد الأهداف عن طريق الحوار البناء وضبط مقاييس العمل التي تتم على أساسها تقويم النتائج.

وتعتبر المشاركة في إتخاذ القرار من دعائم عملية التمكين ومن أكثر الموضوعات التي تم بحثها لمعرفة تأثيرها على تحسين الرضا الوظيفي، فقد وجد لوك وشويغر (Lock and Chweiger) في أكثر من (43) دراسة أجريها على المشاركة في إتخاذ القرار أن (60%) من هذه الدراسات وجدت تأثير مرتفعا للمشاركة على الرضا الوظيفي، وكذا الباحثان جانكنس ولوبر (Jenkns and Lawbr) في دراسة أجريها على (58) موظف بشركة صناعية صغيرة؛ أن الموظفين عندما شاركوا في وضع خطة الأجور والحوافز الجديدة زاد رضاهم الوظيفي وأن هذه الزيادة في الرضا سببها مشاركتهم وإحساسهم بالتأثير في وضع الخطط التي تخصهم.

كما وجد أبلين (Oblien) في دراسة أجراها في مصنع للأغذية بأستراليا حيث قام بتكوين فريقين من الموظفين بالمصنع، فريق يقوم بمناقشة عمل الفريق وأهدافه المطلوب تحقيقها وقيم نتائج العمل، والفريق الآخر لا يقوم بالمناقشة بل يقوم رئيس الفريق بتحديد الأهداف وتقييم النتائج وبعد (06) أشهر من هذه التجربة وجد أن الفريق الذي يستخدم أسلوب المناقشة إرتفع الرضا الوظيفي لدى أفرادها كلما ارتفع لديهم الإحساس بقدرتهم على التأثير في القدرات المتعلقة بوظائفهم بينما لم يلحظ أي تطور إيجابي في الرضا الوظيفي للفريق الآخر<sup>(1)</sup>.

كما تضمن المشاركة في إتخاذ القرار فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات وكمثال عن هذا ما جاءت به التجربة التي مرت بها شركة (Chrysler) الأمريكية لصناعة السيارات، التي تجاهلت لمدة (07) سنوات سماع رأي أحد الفنيين العاملين على خط الإنتاج حول ضرورة تعديل وتصميم مقاعد السيارة إلى أن اتضح لها بعد ذلك أن التصميم الذي قدمه هذا الفني هو ما يريده الزبون وأن السوق أصبح يطلب ذلك وهذا ما جعلها تتأخر عن المؤسسات الأخرى المنافسة في تلبية رغبات زبائنها وخسارة جزء من حصتها السوقية<sup>(2)</sup>.

(1) نفس المرجع السابق، ص22.

(2) محمد طاهر القرشي، لطيفة أحمد السبتي، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر ببيسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 11، العدد 01، عمان، الأردن، 2015، ص ص65، 66.

لذلك نستخلص مدى أهمية عملية المشاركة في إتخاذ القرار ومدى تقبل الآراء وسماعها وتشجيع المبادرة لدى جميع العاملين.

### المطلب الثالث: أثر فرق العمل على الرضا الوظيفي

تلعب فرق العمل دورا كبيرا وبارزا في مجال تطبيق التمكين وتعد أحد الآليات الأساسية للتحسين والتطوير وإنجاز الأهداف المشتركة، فقد أصبح تطبيقها داخل المؤسسة مألوا وطبيعيا لما لها من دور هام في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف المسطرة؛ حيث الشعور بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة الرضا الوظيفي.

يرى لوك (Lock) أن فرق العمل تعد مصدرا قويا للرضا الوظيفي عندما تتشابه قيم أعضاء الفريق وإهتماماتهم وإتجاهاتهم، كما أن شعور الفرد بتقدير واحترام أفراد الفريق له يرتبط إلى حد كبير برضاه الوظيفي؛ حيث يشبع حاجات مهمة لديه تتمثل في الحاجات الإجتماعية وحاجات تقدير الذات وأن هذا التوافق والتشابه يؤدي إلى إستجابة عالية لمحيط العمل.

أما كروس وبول (Gross and Paul) فقد وجدوا في دراسة أجريها على إستخدام فرق العمل في برنامج التغيير والتحسين التنظيمي في مدينة سان ديغو بكاليفورنيا أن إستخدام فرق العمل أدى إلى إرتفاع مستوى الأداء والرضا الوظيفي لأعضاء الفريق<sup>(1)</sup>. في حين دراسة كيركمان وروزن (Krikman and Rosen) فقد هدفت إلى التعرف على الآثار المترتبة على تمكين فرق العمل وقد طبقت على (111) فريق عمل يعملون في (04) منظمات وقد خلصت إلى أن فرق العمل الأكثر تمكينا يرتفع لديها مستوى خدمة العملاء ومستوى الرضا الوظيفي ومستوى الولاء لكل من الفريق والمنظمة ككل، وأن هذه الفرق تزيد لديها مستويات الإنتاجية والقدرة على البادأة والمبادرة.

أما دراسة سكودال (Skudal) والموسومة بأثر التمكين على الرضا الوظيفي والإلتزام الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الأمراض العقلية؛ فقد هدفت إلى فحص أثر أسلوب الإدارة بروح الفريق على الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمستشفى الأمراض العقلية وقد بينت هذه الدراسة وجود أثر أكثر وضوحا في حالة المدراء عنه في حالة العاملين<sup>(2)</sup>.

(1) نفس المرجع السابق، ص73.

(2) خالد إدريس شاکر دحلان، أثر التغيير على الرضا الوظيفي بشركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص74.



## المطلب الرابع: أثر المعلومات والاتصال على الرضا الوظيفي

تساهم المعلومات والاتصال في خلق جو جماعي متماسك داخل المؤسسة من خلال تشجيع تدفق المعلومات إلى الأعلى بكل سهولة مما يجعل القرارات الصادرة أكثر صوابا الأمر الذي قد يؤثر على الرضا الوظيفي حيث أشارت نتائج الدراسة التي قام بها موتشيتسكي (Mutechtskie) إلى وجود علاقة ارتباط بين مكونات الرضا الوظيفي وبين معظم مكونات الاتصال، فكلما كانت درجة رضا الأفراد عن العمل وبيئته كلما زادت الاتصالات التي يقومون بها والعكس<sup>(1)</sup>.

كما أشارت حفيفة شرقي وعديدي عقال (2015) في دراستهما أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الاتصال والرضا الوظيفي؛ كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصال والرضا الوظيفي<sup>(2)</sup>، كما توصلت دراسة شباح رفيقة (2016) بعنوان الاتصال الشخصي والرضا الوظيفي إلى وجود علاقة بين الاتصال والرضا الوظيفي<sup>(3)</sup>، أما دراسة القطبي عبد الباسط (2017) تحت عنوان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الرضا الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة عالية لإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الرضا الوظيفي في المؤسسة، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الرضا الوظيفي<sup>(4)</sup>.

## المطلب الخامس: أثر التحفيز والتشجيع على الرضا الوظيفي

تساعد الحوافز بأنواعها على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح وإشباع حاجات ورغبات العاملين، فهي تساعدهم على الإستمرار في العمل وبدل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، وهناك بعض الدراسات التي أشارت إلى تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي مثل دراسة الشيدي (2001) بعنوان أثر الحوافز على الرضا الوظيفي التي توصلت إلى وجود درجة ملائمة متوسطة فيما يتعلق بالحوافز المادية في

(1) حفيفة شرقي، عديدي عقال، أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند الحاج، البويرة، الجزائر، 2015، ص ص68، 69.

(2) نفس المرجع السابق، ص 110.

(3) رفيقة شباح، الاتصال الشخصي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2016، ص 99.

(4) عبد الباسط القطبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص 43.

قانون الخدمة المدنية، بمقابل ذلك وجدت درجة مرتفعة بالنسبة للحوافز المعنوية والسلبية<sup>(1)</sup>، إضافة إلى دراسة العزب (2006) المعنونة بأثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفي وحدات الجهاز الإداري الحكومي في محافظة الكرك التي وجدت أن هناك درجة منخفضة فيما يتعلق بالفقرات الخاصة بالحوافز المادية بالمقابل أوجدت درجة رضا مرتفعة بالنسبة للحوافز المعنوية في حين تم إيجاد درجة رضا مرتفعة بالنسبة للحوافز السلبية<sup>(2)</sup>.

كما أشارت دراسة الجندي (2006) تحت عنوان أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لموظفي البنوك التجارية في محافظات جنوب الضفة الغربية أن رضا العاملين الوظيفي منوط بتحفيظهم وإشباع رغباتهم المادية والمعنوية، حيث أظهرت نتائج البحث أن هناك ضعفا واضحا في برامج التحفيز إضافة إلى ما أكدته النتائج أن تحفيز العاملين يحقق الرضا الوظيفي، وقد خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مؤثرات الرضا الوظيفي والرضا عن الحوافز لا تتأثر بالمتغيرات الشخصية للمبحوثين، ويرى (73%) من المبحوثين أن الحوافز المقدمة تساعد في تقليل معدلات الدوران الوظيفي والغياب المقصود عن العمل ويرى (82%) من المبحوثين أن مؤثرات الرضا الوظيفي تؤثر إيجابا في سلوكيات العاملين واتجاهاتهم<sup>(3)</sup>

في حين دراسة عزيزون زهية (2007) بعنوان التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية حيث توصلت الباحثة أن عملية التحفيز أحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية وأن الرضا الوظيفي للموارد البشرية أحد الإهتمامات الأساسية للمؤسسة التي ينبغي تحقيقها من خلال عملية التحفيز، وذكرت أيضا أن نتائج الإستبيان الخاصة بالرضا الوظيفي، درجة متدنية لحالة الرضا الوظيفي لمفردات عينة الدراسة التي شملت فئة الإطار، التحكم والتنفيذ وبشكل عام ميزنا حالة عدم الرضا حول المكافآت المادية، وإن كانت متفاوتة بين الفئات الثلاث إلا أن نسبة المعارضة كانت مرتفعة فالحوافز المادية رغم توفرها بالمؤسسة محل الدراسة إلا أن أثرها على الرضا الوظيفي كان سلبيا فالأفراد غير راضون عن تلك المكافآت مقارنة مع الحوافز المعنوية<sup>(4)</sup>. كما أشار عارف بن ماطل الجريد (2008) في دراسة معنونة دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعوان الشرطة، وقد توصل الباحث إلى أن الحوافز المادية تقدم

(1) تغريد سليمان أبو سنيينة، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2008، ص 81.

(2) نفس المرجع السابق، ص 75.

(3) تغريد سليمان أبو سنيينة، المرجع السابق، ص 76، 77.

(4) زهية عزيزون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 227.

بدرجة قليلة، أما بالنسبة للحوافز لا تقدم إطلاقاً، لهذا كان الرضا نسبي لأفراد العينة، كما توصل إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية، حيث خصصت هذه الدراسة لمعرفة العوامل التي ترفع درجة رضا العامل<sup>(1)</sup>.

أما دراسة يوسف، محمد (2010) بعنوان التحفيز أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة فقد توصلت إلى أن أفراد العينة راضون عن بيئة العمل إلى حد ما وأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الرضا الوظيفي عن العمل<sup>(2)</sup>.

### المطلب السادس: أثر التدريب على الرضا الوظيفي

إن التدريب لم يعد ترفاً تمارسه المؤسسات متى وكيف شاءت بل أصبح أمراً حيويًا ورئيسيًا لمواكبة التحديات والمتغيرات المختلفة، وينظر إلى التدريب على أنه أداة لإحداث التغيير الإيجابي في المعرفة والمهارات والسلوك والاتجاهات، كما أن التدريب يكسب الموارد البشرية في المؤسسة الثقة بالنفس ويرفع الروح المعنوية ويعمل على علاج بعض الظواهر السلوكية مثل كثرة الغياب، كما يعمل التدريب على تحسين جودة الخدمة أو السلعة المقدمة إضافة إلى تنمية السلوكيات الإيجابية والاتجاهات الجيدة عن المؤسسة واكتشاف القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية في المؤسسة وتهيئة البيئة المناسبة الصحيحة للتطوير والإبداع<sup>(3)</sup>، حيث ذكر يونس ميا وآخرون (2009) أن نتائج دراستهم توصلت إلى أن (52,1%) العاملين موافقون بشدة على أن البرامج التدريبية تتيح الفرص لتبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين وهذا يشير إلى دور البرامج التدريبية في تعزيز روح التعاون مما يدعم شعور العاملين بالرضا الوظيفي<sup>(4)</sup>.

كما أشارت دراسة قدمت عام (2010) بإحدى الجامعات تناولت العلاقة بين التدريب والرضا تبين أن (75%) من الموظفين يشعرون بأن التدريب يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي، حيث أجاب (80%) بأن التدريب يؤدي إلى تحفيز الموظف، من نتائج الدراسة كذلك أن معظم الدراسات التي تناولت العلاقة بين

(1) عارف بن ماطل الجريد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعوان الشرطة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص181.

(2) سلسل كنعان، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، مجلة جامعة البحث، المجلد 38، العدد 1، طرطوس، سوريا، 2016، ص127.

(3) محمد الطاهر القريشي، لطيفة أحمد السبتي، مرجع سبق ذكره، ص68.

(4) علي يونس وآخرون، قياس أثر التدريب على العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات السابقة، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 1، المجلد 31، 2009، ص120.

التدريب والرضا الوظيفي وجدت إلى أن التدريب له أثر معنوي عال على الرضا الوظيفي وأن هذين المتغيرين تربطهما علاقة طردية، مما يدعم شعور العاملين بالرضا الوظيفي<sup>(1)</sup>، كما توصلت دراسة رملي عمر (2012) إلى أن التدريب المهني يؤثر على الرضا الوظيفي<sup>(2)</sup>.

من خلال هذه الدراسات نلاحظ أن هناك ترابط بين الرضا الوظيفي وأبعاد التمكين المتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والإتصال، التحفيز والتشجيع، والتدريب) فهي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

(1) عفاف قطيش، دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2015، ص85.

(2) عمر رملي، التدريب المهني وتأثيره على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2012، ص13.

## خلاصة

إن تعدد التعاريف المقدمة للرضا الوظيفي كان واضحا ويرجع ذلك إلى اختلاف رؤى الباحثين نتيجة لاختلاف تخصصاتهم، إلا أن هذه التعاريف أكدت على أن الرضا الوظيفي هو محصلة الشعور الذي يحس به العامل من خلال عمله في المؤسسة وله علاقة بالعوامل المكونة لمحيط العمل بالإضافة إلى الخصائص الشخصية للعامل، وغالبية الدراسات تصف ظاهرة الرضا الوظيفي بأنها مكونة من ثلاثة أبعاد تتمثل في المكون العاطفي، الفطري والسلوكي. والرضا الوظيفي أنواع وفقا لاعتبارات كالرضا العام والرضا النوعي ويقسم كذلك حسب شموليته إلى الرضا الوظيفي الداخلي، الرضا الوظيفي الخارجي والرضا العام ويقسم حسب الزمن إلى الرضا الوظيفي المتوقع والرضا الوظيفي الفعلي. ويعتبر الرضا الوظيفي هدفا هاما تسعى المؤسسات لقياسه لمعرفة مدى تحقيق خططها المسطرة، وقد استخدمت أساليب عديدة لمعرفة مستوى رضا العاملين كانت أغلبها مقسمة إلى أساليب موضوعية وأخرى ذاتية.

وأبرز النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي نظرية تدرج الحاجات، نظرية ذات العاملين، نظرية العدالة، نظرية التوقع ونموذج بورتر ولولر.

والرضا الوظيفي يقوم على مراحل ويتأثر بعوامل متعلقة بالتنظيم وأخرى ذات علاقة بالموارد البشري كما أن الرضا الوظيفي له علاقة ببعض نواتج العمل، وتعمل المؤسسات على زيادة مستوى الرضا لدى عمالها لتعزيز اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل.

ومن خلال تصفح الدراسات السابقة تم التوصل إلى أن لأبعاد التمكين أثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين والمتمثلة في تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع والتدريب.

**الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التمكين على الرضا  
الوظيفي في المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل**

**تمهيد**

**المبحث الأول: تقديم الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة**

**المبحث الثالث: نتائج الدراسة**

**خلاصة**

**تمهيد**

لمعرفة أثر التمكين على الرضا الوظيفي، واعتمادا على ما تمت دراسته في الجانب النظري ومن أجل التحكم في الموضوع أكثر تم إسقاطه مباشرة على الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل. وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل للتعريف بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل، بإعطاء لمحة تاريخية عنها من حيث نشأتها وتطورها، إضافة إلى دراسة هيكلها التنظيمي والوقوف على الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وقد تم التطرق في هذا المبحث إلى الإطار المنهجي العام للدراسة من خلال إعطاء نموذج الدراسة والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة وكذلك تصميم أداة الدراسة واختبارها وتحديد الأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية بغرض تحليل البيانات قصد الوصول إلى النتائج والتي من خلالها نسعى لمناقشة فرضيات الدراسة وتفسيرها اعتمادا على الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: تقديم الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل

يتناول هذا العنصر التعريف بالشركة محل الدراسة من خلال تقديم لمحة تاريخية عنها وتبيين هيكلها وتحديد مختلف الأهداف التي تسعى إليها.

### المطلب الأول: التعريف بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل

سننتظر في هذا المطلب إلى التعرف على الشركة محل الدراسة من خلال تقديم لمحة تاريخية عنها ودراسة مجالها الجغرافي والبشري.

### أولاً- لمحة تاريخية عن الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل

يعود تاريخ تأسيس الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل إلى سنة (1984) حيث أمضى فيها عقد الشراكة مع الشركة الروسية (TECHNO EXPORT) المختصة في نفس المجال، حيث بدأت هذه الأخيرة أشغال البناء والتعمير سنة (1985)، وقد تم إدخال التجهيزات الخاصة بالإنتاج سنة (1988) وبدأت المجموعة الأولى من ورشات الإنتاج في العمل سنة (1992)، تلتها مجموعة ثانية في سنة (1993)، ثم المجموعة الثالثة في سنة (1994) حيث تم استلام المؤسسة، وبدأت الإنتاج باستعمال (100%) من القدرات المتوفرة، وقد بلغت تكلفة إنجازها (317500000) دج منها (48%) بالعملة الصعبة، وتبلغ الطاقة الإنتاجية الإجمالية للشركة (630) ميغاواط والشركة خاضعة لسلطة المديرية العامة لشركة سونلغاز بالجزائر العاصمة، والتي أصبحت تسمى الآن بمجمع سونلغاز، والذي يتضمن عدة فروع متخصصة في أنشطة معينة وتمثلها مديريات عامة وذلك في إطار الإصلاحات التي شهدتها الشركة منذ (1999)، وهذا ما تجلى على المؤسسة قيد الدراسة والتي كانت تحت اسم "محطة توليد الكهرباء"، ليتحول إلى الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء سنة (2005) وذلك بعد استقلال فرع الإنتاج لوحده. وتعتبر الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء من بين المؤسسات التابعة لمجمع سونلغاز التي لم تطرح بعد أسهمها في السوق بعد أن تحولت "سونلغاز" إلى شركة ذات أسهم في فيفري (2002)، حيث قامت كل من مراكز سكيكدة، شرشال وأم البواقي بطرح أسهمها في السوق على أن يتم توسيع البقية في المستقبل.

وتعتبر الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل من أهم الفروع السادسة عشر المتواجدة عبر القطر الجزائري، ويتجلى ذلك من خلال مساهمتها بنسبة (16%) من الإنتاج الوطني، وتنشط المؤسسة في مجال



توليد الكهرباء انطلاقا من تحلية مياه البحر أو استعمال الغاز الطبيعي، وقد عرف حجم الإنتاج الكلي للمؤسسة تطورا مستمرا منذ إنشائها مما سمح لها من تغطية جزء كبير السوق الوطنية بالإضافة إلى تصدير إنتاجها.

كما تبرز الأهمية الاقتصادية من خلال مساهمتها في تمويل الخزينة العمومية، والحد من نسبة البطالة على المستوى المحلي بتوظيفها للأفراد بمختلف مستوياتهم الإدارية والتنفيذية وتبرز أهمية هذه النوعية من خلال المنتج الذي تقدمه، والذي لا يمكن لباقي المؤسسات العمومية والخاصة الاستغناء عنه.

أما الأهمية الاجتماعية للشركة، فتبرز من خلال ضمانها لأهم مظاهر الحياة الحضارية في وقتنا الحالي كما تعتبر المؤسسة فضاء للتكوين والتربصات التطبيقية للطلبة الجامعيين ومختلف معاهد التكوين المهني والتمهين.

**ثانيا- المجال الجغرافي:** تقع الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل على بعد (15) كلم شرق مدينة جيجل بمحاذاة البحر والطريق الوطني (43) يحدها من الشرق ميناء جن جن، كما تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ(60) هكتار (28) منها مغطاة تضم بناية إدارية وورشات الإنتاج والعمل وحظيرة السيارات ومحطة تحلية مياه البحر والمطعم، والباقي عبارة عن مساحة مفتوحة تضم حظيرة للعتاد القديم وطرق داخلية تربط أجزاء الشركة.

**ثالثا- المجال البشري:** في المجال البشري نجد العمال يتوزعون على ثلاث فئات، نلخصها في الجدول التالي:

**جدول رقم (04): توزيع عمال الشركة وفق السلم الوظيفي**

السلم الوظيفي	سنة 2018
الإطارات	60
أعوان التحكم	150
أعوان التنفيذ	70
المجموع	280

المصدر: مصلحة الموارد البشرية الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

## المطلب الثاني: أهداف الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل

تسعى الشركة لتحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن عرض أهمها فيما يلي:

1- تحقيق الربح لضمان استمرار الشركة في الوجود وضمان رفع رأس مالها، وبالتالي توسيع نشاطها في هذا المجال.

2- تحقيق متطلبات المجتمع من خلال توفيرها لأهم مظاهر الحضارة في وقتنا الحالي (الكهرباء) والتي أصبحت من ضروريات الحياة العصرية في المدن وحتى الأرياف.

3- الحد من نسبة البطالة على المستوى المحلي خاصة وعلى المستوى الوطني عامة وذلك بتوفيرها لمناصب شغل دائمة وأخرى مؤقتة وتحسين المستوى المعيشي للعمال من خلال مستويات الأجور الممنوحة لهم.

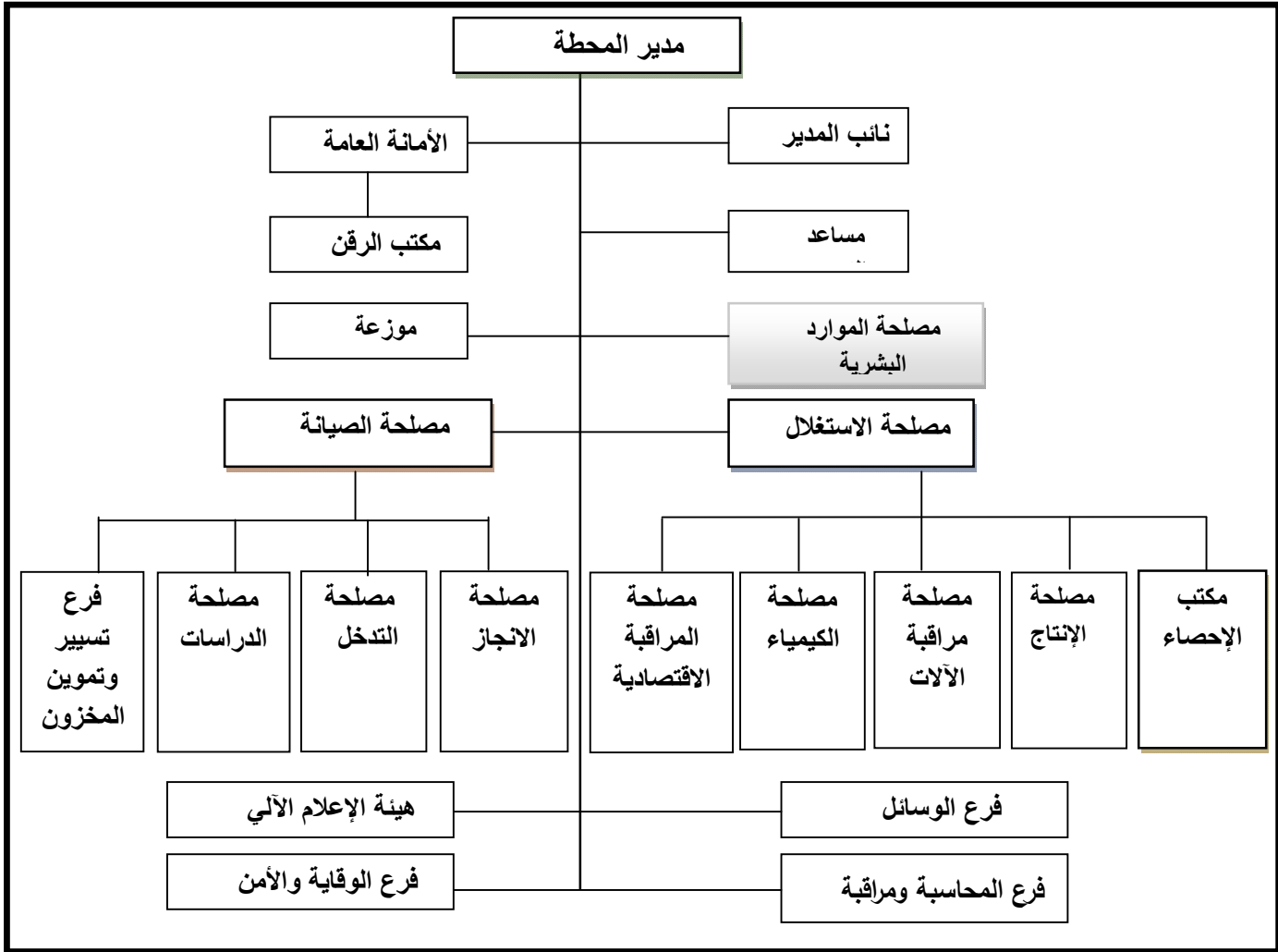
4- تحسين نوعية الإنتاج وذلك بإنتاج بأقل تكلفة وأعلى جودة وضمان توزيع الكهرباء والسهر على تلبية احتياجات القطاع الأسري والصناعي على حد سواء.

ويمكن القول أن الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل تعد من أهم المؤسسات التي يغطي نشاطها معظم أنحاء الوطن، والتي تحقق رقم أعمال مهم والذي يحتل المرتبة الثالثة بعد شركة سونطراك ونفطال.

## المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل

إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن خريطة تنظيمية تبين مختلف المصالح والأقسام وتتكون الشركة من المصالح والفروع التي يتم عرضها في الشكل التالي:

شكل (08): الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل



المصدر: مصلة الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

يشمل الهيكل التنظيمي للشركة على:

1- المديرية العامة: وتشمل كل من المدير، الأمانة العامة، موزع الهاتف، نائب المدير.

أ- المدير: يقوم بتنفيذ الإستراتيجية المحددة من طرف المديرية العامة بصفته مديرا تنفيذيا، وتنسيق الجهود بين مختلف رؤساء المصالح والأقسام الفرعية وتوجيه وتنظيم أعمال هذه الهياكل، مما يشرف على تنسيق أعمال التسيير التقنية والمالية والإدارية للشركة، وهو مسئول عن نوعية النتائج المحققة داخل الشركة ومن صلاحياته:

- التنسيق بين نشاطات المصالح والإشراف عليها؛

- التأكد من نوعية ومطابقة أعمال التسيير المنفذة من طرف المصالح؛

- مراقبة استعمال الوسائل الممنوحة للشركة؛

- تقييم الوسائل والموارد الضرورية لنشاط الشركة، واقتراح ميزانية الشركة ومراقبة تنفيذها.

ب- **الأمانة العامة:** تقوم بتسجيل المراسلات من وإلى الشركة وتحتفظ بنسخة من كل مستندات البريد الوارد أو الصادر، كما تقوم السكرتيرة بإعداد محاضر الاجتماعات وتحرير الإستدعاءات الخاصة بها، كما تقوم بتوزيع البريد على مختلف مصالح الشركة.

ج- **نائب المدير:** أن أول مهمة يقوم بها هي تولي وظيفة المدير في غياب هذا الأخير كما يقوم بمساعدته في أداء مهامه حيث يستشار عند الحاجة في المسائل التي تخص التسيير داخل الوحدة وهو المشرف المباشر على مصلحتي الاستغلال والصيانة من حيث تنفيذ البرامج في هذا المجال، كما يتحمل مسؤولية الوحدة في المجال التقني، وهو يسير كذلك المستخدمين الذين هم كذلك تحت مسؤولياته.

د- **موزعة الهاتف:** لها دور بالغ الأهمية في الشركة من خلال تحقيق وتسهيل عملية الاتصال الداخلي بين الإدارة ومختلف المصالح وورشات العمل حيث يتمكن كل طرف في الشركة من الاتصال بغيره عبر الهاتف.

هـ- **مصلحة الاستغلال:** تختص هذه المصلحة بإدارة ومراقبة منشأة الإنتاج والإشراف عليها، وكذا تحضير برنامج التجارب والتحليل ومراقبة التجهيزات لتحسين أدائها وكذلك دراسة تقارير الاستغلال اليومية والتحليل والإختلالات وإعداد التقارير النهائية لنشاط الاستغلال.

ز- **مصلحة الصيانة:** تتكفل هذه المصلحة أساسا بالإشراف على جميع النشاطات التي تخص عملية الإنجاز والدراسات في مجال الصيانة والتنسيق بين هذه الأنشطة وإعداد البرامج السنوية للأشغال، وتحضير الأشغال الكبرى والإشراف عليها.

ح- **مصلحة الموارد البشرية:** تقوم بإعداد تقارير شهرية فصلية وسنوية حول نشاط الموارد البشرية داخل المؤسسة وتقييم أدائها ووضع مخططات التدريب لها، كما تسهر على خلق جو مناسب للعمل ومعالجة حالات المنازعات الإدارية الموجودة داخل المؤسسة، وهي التي تتكفل أيضا بالعلاقات مع الشركاء الاجتماعيين وإعداد الأجور الخاصة بالعمال شهريا كما تشمل المصلحة حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة على فرع مكلف بالدراسات والذي تتحصر مهامه في متابعة المسار الوظيفي للفرد العامل، تقييم أداء الأفراد استقبال المراسلات الخارجية والمتمثلة في طلبات التوظيف ودراساتها وإجراء المقابلات مع المرشحين للوظيفة

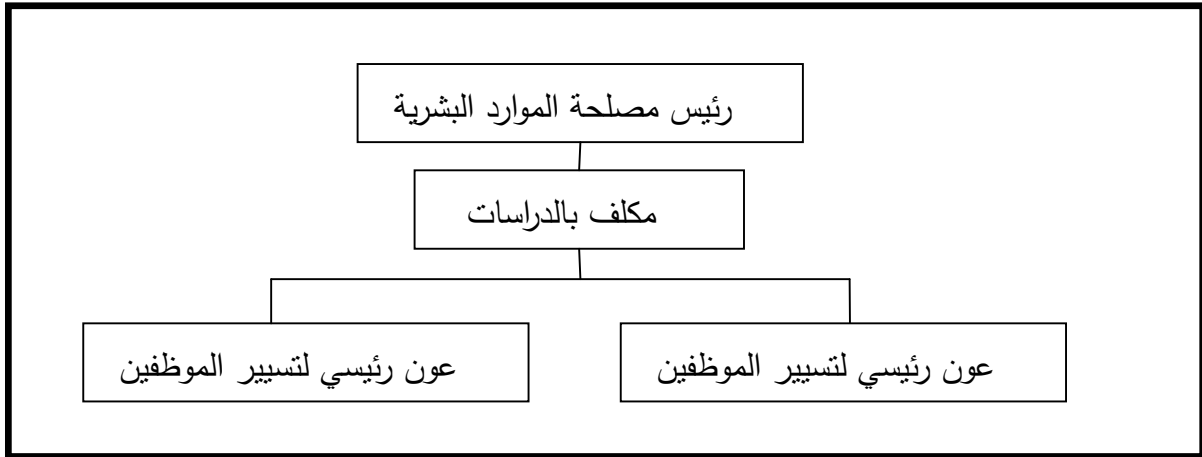
إضافة إلى وضع مخطط تدريبي ومتابعة تكوين العمال على المدى الطويل والقصير وذلك بالمدارس التكوينية التابعة للشركة.

كما يضم هذا الفرع عونين رئيسيين لتسيير الموظفين ومن مهامها:

- إعداد كشف الرواتب الشهرية لجميع العمال وإستقبال الشكاوي الخاصة بهم؛
- التنسيق بين الإدارة الولائية والمؤسسة ومن بينها الضمان الاجتماعي، مديرية الضرائب، مفتشية العمل؛
- الحرص على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة والإتفاقية الجماعية للمؤسسة ومختلف القوانين تطبيقا دقيقا.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية للشركة محل الدراسة:

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

ويشمل الهيكل التنظيمي بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل على عدة فروع إدارية أخرى هي:

- فرع المحاسبة ومراقبة التسيير: ومن مهام هذا الفرع مسك حسابات الشركة وبالتالي فهو أمين سرها واستلام الفواتير من شعبة التموين وفحصها، وتلخيصها وكذلك إعداد الجداول المالية التي تحتوى علي مداخل ومصاريف الشركة ومتابعة وضعيتها المالية.
- فرع الوسائل: ويختص هذا الفرع بتسيير الوسائل المنقولة الضرورية لضمان السير الحسن لنشاط الشركة كما يقوم بوضع عتاد النقل تحت تصرف مستعمليه.

- هيئة الإعلام الآلي: تختص بإعداد الدراسات في مجال الإعلام والقيام بعمليات البرمجة المختلفة، كما يقوم بمساعدة مختلف المصالح والفروع في حالة وجود مشاكل في أجهزة الكمبيوتر أو البرامج التي يعملون
- فرع الوقاية والأمن: ويختص هذا الفرع بالسهر على أمن وسلامة العمل وحماية تجهيزات الشركة من التلف وكذلك السهر على تجنب حوادث العمل والوقاية منها.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن القيام بالدراسة الميدانية يكون وفق ضوابط وخطوات منهجية لا بد من التقيد بها، حيث سيتم توضيح نموذج الدراسة المعتمد، مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى التعريف بأداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان والتي تم استخدامها في جمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات، ولأجل ذلك تم الاعتماد على عدة أساليب في المعالجة الإحصائية، كما يتم إختبار أداة الدراسة.

#### المطلب الأول: المجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: مجموعة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها<sup>(1)</sup>.

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين داخل مؤسسة الكهرباء في جميع مستويات السلم الوظيفي من إدارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ والبالغ عددهم (280) عامل موزعين على (60) إطار، و(150) عون تحكم و(70) عون تنفيذ.

وتعرف العينة بأنها: مجموعة الوحدات التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل المجتمع في البحث موضوع الدراسة<sup>(2)</sup>، وقد تم الاعتماد على العينة في هذه الدراسة نظرا لكبر حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، إضافة إلى تقيد الدراسة بمجال زمني محدد، كما يهدف من العينة التوصل إلى

(1) أوماسيكا ران، طرق البحث في الإدارة (مدخل لبناء المهارات البحثية)، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض السعودية، 2006 ص379.

(2) محمد إبراهيم محمد منصور، جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، 2013، ص89.

نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. وقد تم اختيار عينة الدراسة بصورة عشوائية، ولتحديدها تم استخدام معادلة ريتشارد جيجر والموضحة كما يلي<sup>(1)</sup>:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

N: مجتمع الدراسة.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.05 وتساوي 1.96.

D: نسبة الخطأ وتساوي 0.05.

وبالتالي تكونت العينة من (162) فردا عاملا، وعلى ضوء ذلك تم توزيع (162) إستبانة على مختلف العاملين في المستويات الثلاثة، وتم استرجاع (139) إستبانة قابلة للدراسة والتحليل، أي ما نسبته (85.80%)، أما (23) إستبانة غير مسترجعة بنسبة (14.2%).

#### المطلب الثاني: أداة الدراسة

لقد تم الاعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات كونها تسهل الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين وبأقل تكلفة ممكنة، وتم تصميمها لتحقيق الهدف من الدراسة لدراستنا حول أثر التمكين على الرضا الوظيفي بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

**أولاً- تصميم أداة الدراسة:** إن أداة الدراسة المختارة تمثلت في الإستبانة والتي تعرف بأنها: مجموعة من الأسئلة أو العبارات المرتبطة حول موضوع معين (اقتصادي، اجتماعي، ثقافي)، يتم إرسالها للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة أو العبارات الواردة فيها، ويتم

(1) إسلام زياد شكري الظاظا، دور الرقابة المالية والإدارية في تطوير الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، تخصص القيادة الإدارية أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص 61.

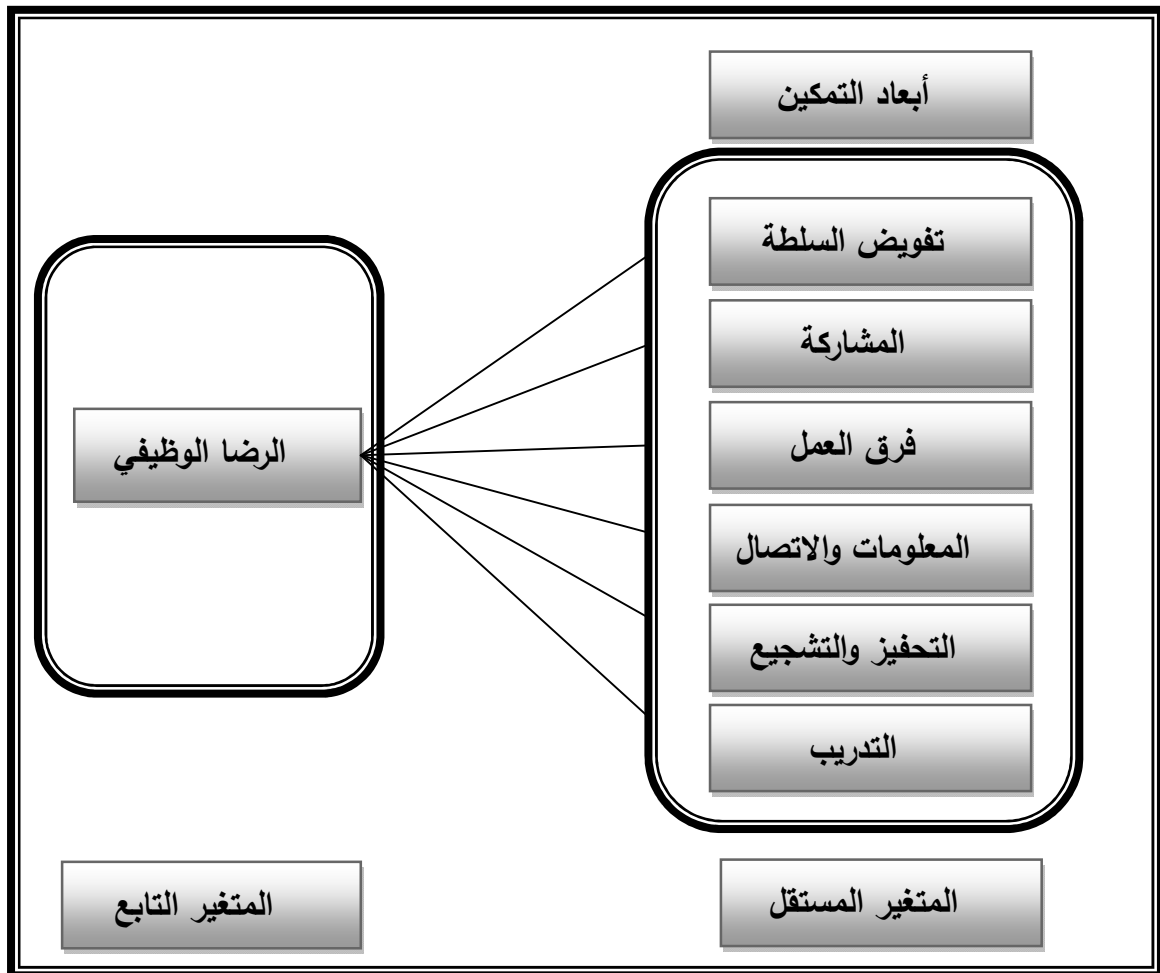
بواسطة الإستبانة التوصل إلى حقائق جديدة في موضوع الدراسة أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق<sup>(1)</sup>.

وتتكون إستبانة الدراسة من جزأين يتم توضيحها على النحو التالي:

1- الجزء الأول للإستبانة: بحيث يشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين والمتمثلة في: الجنس، الحالة العائلية، العمر، المستوى التعليمي، الصنف المهني، الخبرة والأجر.

2- الجزء الثاني للإستبانة: يمثل متغيري الدراسة المتمثلين في المتغير المستقل والتابع وهذا ما يوضحه نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم(10): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على أدبيات الدراسة.

(1) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، الأردن، 2007، ص22.



يتكون المحور الأول الخاص بالتمكين من (24) عبارة موزعة على أبعاد التالية وفق التقسيم التالي:

أ- تفويض السلطة: ويشمل العبارات التي أرقامها (1، 2، 3، 4)؛

ب- المشاركة: ويشمل العبارات التي أرقامها (5، 6، 7، 8)؛

ج- فرق العمل: ويشمل العبارات التي أرقامها (9، 10، 11، 12)؛

د- المعلومات والاتصال: ويشمل العبارات التي أرقامها (13، 14، 15، 16)؛

هـ- التحفيز والتشجيع: ويشمل العبارات التي أرقامها (17، 18، 19، 20)؛

و- التدريب: ويشمل العبارات التي أرقامها (21، 22، 23، 24).

أما المحور الثاني الخاص بالرضا الوظيفي فيتكون من (10) عبارات لقياس مستوى الرضا الوظيفي وهو يشمل العبارات التي أرقامها ( 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34).

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الإعتماد في الإستبانة على الشكل المغلق في الإجابة والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم أكثر في عملية تفرغ الإجابات وذلك وفق المقياس السداسي والذي تتراوح درجاته بين: غير موافق بشدة، غير موافق بشكل معتدل، غير موافق بشكل طفيف، موافق بشكل طفيف، موافق بشكل معتدل، موافق بشدة. وتأخذ القيم والأوزان التالية: (1، 2، 3، 4، 5، 6) على الترتيب حسب المستويات المدرجة في الإجابة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (05): المقياس السداسي

غير موافق بشدة	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل طفيف	موافق بشكل طفيف	موافق بشكل معتدل	موافق بشدة
1	2	3	4	5	6	

المصدر: عمارة شريف، العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل (مفاهيم أساسية ودراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الحكومية)، دار نور للنشر، برلين، ألمانيا، 2007، ص252.

وللحكم على المؤشرات الإحصائية والتي من بينها المتوسط الحسابي لا بد من وضع حدود دنيا وعليا للمقياس السداسي وهذا بحساب المدى، حسي يعرف بأنه الفرق المطلق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في الظاهرة<sup>(1)</sup>، ويحسب وفق العلاقة التالية:  $R=MAX - MIN$

(1) أحمد السيد عامر، الإحصاء الوصفي والتحليلي، بدون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص63.

المدى هو:  $5=1-6$

طول المدى: يتمثل في العلاقة النسبية بين المدى وعدد الفئات والذي يمثل المدى/ عدد الفئات

وتحسب وفق العلاقة التالية<sup>(1)</sup>:  $L=R/C$  ومنه:  $L=5/6$

حيث C تمثل عدد الفئات.

كما يتم إضافة تلك القيمة (0.83) إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى أي (1.83=1+0.83)؛ وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس السداسي الموضحة في الجدول الموالي:

### الجدول رقم (06): فئات المقياس السداسي ودلالاتها

رقم الفئة	مجال الفئة	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئة
01	[ 1.83-1 ]	غير موافق بشدة	01	درجة عالية من عدم الموافقة
02	[ 2.67-1.84 ]	غير موافق بشكل معتدل	02	درجة متوسطة من عدم الموافقة
03	[ 3.51-2.68 ]	غير موافق بشكل طفيف	03	درجة ضئيلة من عدم الموافقة
04	[ 4.35-3.52 ]	موافق بشكل طفيف	04	درجة ضئيلة من الموافقة
05	[ 5.19-4.36 ]	موافق بشكل معتدل	05	درجة متوسطة من الموافقة
06	[ 6-5.20 ]	موافق بشدة	06	درجة عالية من الموافقة

المصدر: من الطالبتين اعتمادا على المقياس السداسي.

ثانيا- إختبار أداة الدراسة: وسيتم اختبار أداة الدراسة وذلك من خلال التطرق إلى صدق وثبات أداة الدراسة كما يلي:

### 1- إختبار صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الإستبيان: أن يقيس الإختبار بالفعل القدرة أو الظاهرة التي وضع لقياسها<sup>(2)</sup>. أي شمول الإستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من

(1) عدنان بن ماجد عبد الرحمن بري وآخرون، مبادئ الإحصاء والإحتمالات، الطبعة الثالثة، عمادة شؤون المكتبات، الرياض، السعودية 1997، ص23.

(2) عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2011، ص72.

ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وعليه سيتم التأكد في هذا الصدد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي.

#### أ- الصدق الظاهري (صدق المحتوى) للإستبانة

يشير الصدق الظاهري إلى أو صدق المحتوى إلى: كما يبدو أن الإختبار يقيسه، ويتضح هذا النوع من الصدق بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار<sup>(1)</sup>.

وللتحقق من صدق محتوى الأداة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرض الإستبانة على الأساتذ المشرف ومجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص، والجدول التالي يوضح قائمة الأساتذة المحكمين:

#### الجدول رقم (07): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	الجامعة
شريف عمارة	أستاذ محاضر (ب)	جامعة جيجل
عيسى نجيمي	أستاذ مساعد (أ)	جامعة جيجل
شفيق شاطر	أستاذ مساعد (أ)	جامعة جيجل
محمد عبد اللوش	أستاذ مساعد (أ)	جامعة جيجل
جمال كعواش	أستاذ محاضر (ب)	جامعة جيجل

المصدر: من إعداد الطالبتين.

حيث تم توزيع نسخ من الإستبانة على الأساتذة المحكمين لإبداء الرأي حول مدى وضوح ومناسبة الفقرات لمحتوى أداة الدراسة، ومدى شموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفقا لما يراه المحكم لازما، وعلى ضوء ذلك تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وإجراء معظم التعديلات بالاعتماد على توصياتهم وآرائهم المتعلقة بالتعديل وتصحيح المحتوى لبعض الفقرات ودمج أخرى لتصبح ملائمة واعتبار أن التعديلات التي تم القيام بها بمثابة الصدق الظاهري للأداة وبذلك اعتبرت صالحة وفي صورتها النهائية.

(1) نفس المرجع السابق، ص73.

## ب- الصدق البنائي للإستبانة

نظرا لأن آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين غير كافية للتأكد من صدق الإستبانة، فقد تم التحقق من الصدق البنائي لها بتحديد مدى تجانسها الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان كما يلي:

## \_ الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول: تمكين العاملين

## • الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول للمحور الأول: تفويض السلطة

## الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول (تفويض السلطة)

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
01	يثق رئيسي في قدراتي على انجاز المهام الموكلة إلي.	0.790**
02	يقوم رئيسي بتفويض سلطات كافية لإنجاز المهام الواجب القيام بها.	0.833**
03	تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي.	0.735**
04	أقوم بأداء مهامي المفوضة لي دون الرجوع إلى رئيسي.	0.511**

\*\* : دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج Spss.

يبين الجدول رقم (08) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الأول من المحور الأول مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد (تفويض السلطة) وبين الدرجة الكلية له.

## • الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني للمحور الأول: المشاركة

## الجدول رقم (09): الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني (المشاركة)

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
05	يوجد تشارك في الآراء بين رئيسي والعاملين.	0.733**
06	أشعر بأنني أساهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف المؤسسة.	0.773**
07	يأخذ رئيسي بآرائي ومقترحاتي عند إتخاذ قرارات العمل.	0.766**
08	يتعاون العاملون على حل مشاكل العمل.	0.724**

\*\* : دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج Spss

يبين الجدول رقم (09) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثاني من المحور الأول مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01). حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد (المشاركة) وبين الدرجة الكلية له.

• الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث للمحور الأول: فرق العمل

الجدول رقم(10): يبين الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث (فرق العمل)

الرقم	العبرة	معامل الارتباط
09	يشجع رئيسي العمل الجماعي من خلال فرق العمل.	0.877**
10	يدعم رئيسي فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة.	0.817**
11	تسود روح الفريق الواحد أثناء العمل بالمؤسسة.	0.766**
12	يشجع رئيسي العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيها.	0.869**

\*\* : دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتادا على نتائج Spss.

يبين الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثالث من المحور الأول مع المعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01). حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد (فرق العمل) وبين الدرجة الكلية له.

• الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع للمحور الأول: المعلومات والاتصال

الجدول رقم(11): الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع (المعلومات والاتصال)

الرقم	العبرة	معامل الارتباط
13	أستطيع التواصل بسهولة مع رئيسي وزملائي في العمل.	0.693**
14	يقوم رئيسي بتفويض سلطات كافية لإنجاز المهام الواجب القيام بها.	0.828**
15	تناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي.	0.838**
16	أقوم بأداء مهامي المفوضة لي دون الرجوع إلى رئيسي.	0.661**

\*\* : دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتادا على نتائج Spss.

يبين الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الرابع من المحور الأول مع المعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01). حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد (المعلومات والإتصال) وبين الدرجة الكلية له.

• الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس للمحور الأول: التحفيز والتشجيع

الجدول رقم (12): الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس التحفيز والتشجيع

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
17	يتناسب الراتب والمكافأة التي أتحصل عليها مع المجهودات التي أبذلها.	0.730**
18	أنتقى الدعم والتشجيع الكافي من رئيسي وزملائي.	0.828**
19	يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من معاقبة المقصرين.	0.817**
20	الترقية في المؤسسة تشجعني على تطوير أدائي.	0.740**

\*\* : دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتادا على نتائج Spss.

يبين الجدول رقم (12) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الخامس من المحور الأول مع المعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01). حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد (التحفيز والتشجيع) وبين الدرجة الكلية له.

• الصدق الداخلي لعبارات البعد السادس للمحور الأول: التدريب

الجدول رقم(13): الصدق الداخلي لعبارات البعد السادس (التدريب)

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
21	يشارك العاملون الجدد في دورات تدريبية أثناء العمل.	0.778**
22	يوفر لي رئيسي فرصة المشاركة في الدورات التدريبية.	0.896**
23	يتيح رئيسي فرصا متساوية للجميع من أجل التدريب .	0.909**
24	يشجع رئيسي العاملين على التدريب والتطوير المستمر.	0.902**

\*\* : دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتادا على نتائج Spss.

يبين الجدول رقم (13) معاملات الارتباط بين فقرات البعد السادس من المحور الأول مع المعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01). حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد (التدريب) وبين الدرجة الكلية له.

• الصدق الداخلي لأبعاد التمكين (تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال التحفيز والتشجيع، التدريب) والمحور الكلي - التمكين :-

الجدول رقم (14): الصدق الداخلي لأبعاد التمكين (تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب) والمحور الكلي - التمكين -

الأبعاد	معامل الارتباط
تفويض السلطة	0.686**
المشاركة	0.803**
فرق العمل	0.858**
المعلومات والاتصال	0.821**
التحفيز والتشجيع	0.794**
التدريب	0.780**

\*\* : دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (14) معاملات الارتباط بين الأبعاد المكونة للمتغير المستقل مع المعدل الكلي للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01). حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الأبعاد أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع الأبعاد (أبعاد التمكين) وبين الدرجة الكلية لها.

## ب- الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني الرضا الوظيفي

## الجدول رقم (15): الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
25	الأعمال التي أقوم بها تتوافق مع قدراتي وإمكانياتي.	0.517**
26	تتميز علاقاتي مع زملائي بالتقدير والاحترام المتبادل.	0.384**
27	أنا راض لأن رئيسي يأخذ بآرائي وأفكاري بعين الاعتبار.	0.762**
28	أجد التقدير من رئيسي في حال قيامي بعمل مميز أو إضافي.	0.796**
29	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع المجهود الذي أبذله.	0.636**
30	شعوري بالأمان الوظيفي يشجعني على الاستمرار في وظيفتي.	0.726**
31	أنا راض عن سياسة الترقية لأنها تتوافق مع طموحاتي.	0.693**
32	أرى أن ظروف العمل (الإضاءة، التهوية، النظافة) في مكان العمل مناسبة.	0.583*
33	أنجز عملي بشكل جيدا تعبيراً عن شعوري بالرضا في عملي.	0.560**
34	أنا راض عن وظيفتي الحالية بشكل عام.	0.677**

\* : دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* : دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على نتائج Spss.

يبين الجدول رقم (15) معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني مع المحور الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات المحور الثاني وبين الدرجة الكلية له.

ثانياً- إختبار ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة: وجود اتساق ودقة في نتائج الأداة، كما يعبر عن إمكانية الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها مرة أخرى، بمعنى أنه يعطي نفس النتائج تقريبا في حالة تطبيقه على نفس العينة مرة أخرى<sup>(1)</sup>.

(1) فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة بين الجامعات الجزائرية - تونس - المغرب، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر 2013، ص145.



حيث يعيد اختبار ثبات الإستبانة مهم ومن أجل الوصول إلى نتائج دقيقة قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرومباخ للمحاور الرئيسية وحساب معامل الثبات الكلي (أنظر الملحق رقم (02، 03، 04)).

#### الجدول رقم(16): معامل ألفا كرونباخ لثبات الإستبانة

المحور	رقم العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
محور التمكين	24-01	0.930	عالي
محور الرضا الوظيفي	34-25	0.841	عالي
معدل الثبات الكلي	34-01	0.944	عالي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول السابق أن عبارات الإستبانة مناسبة لقياس المحور، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور التمكين ما قيمته (0.930) أي ما نسبته (93%) وهذا يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية، بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور الرضا الوظيفي ما قيمته (0.841) أي ما نسبته (84.1%) وهو يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية، في حين بلغ معدل الثبات الكلي (94.4%) حيث بلغ (0.944) وهو ما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية وبالتالي يمكن تعميمها على أفراد عينة الدراسة.

#### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية وهذا لمعالجة البيانات المتحصل عليها من الإستبانات المسترجعة، وذلك بعد فحصها وتبويبها حتى تسهل عملية تحليلها بواسطة الحاسوب، ولقد تم تحليل البيانات المجمعة وحساب النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss) وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، ظهر مع تطور أجهزة الحاسوب ونتيجة الصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير للبيانات<sup>(1)</sup>.

وفيما يلي عرض أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في التوزيعات التكرارية والنسب المئوية المتوسطات والانحراف المعياري، وضمن الإحصاء الاستدلالي نجد معاملات الارتباط... الخ وسيتم عرضها بنوع من التفصيل.

(1) محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي Spss، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص12.

**1- التكرارات والنسب المئوية:** تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الإستبيان<sup>(1)</sup>.

**2- المتوسط الحسابي:** يعد المتوسط الحسابي من أهم المقاييس المستخدمة ضمن أساليب النزعة المركزية، وتختلف طريقة حسابه حسب حالة البيانات سواء كانت مبوبة أو غير مبوبة فالوسط الحسابي يضرب كل قيمة بعدد مرات تكرارها ثم جمع حاصل الضرب والقسمة على مجموع القيم أو التكرارات<sup>(2)</sup> ويمكن التعبير عن ذلك وفق المعادلة التالية<sup>(3)</sup>:

$$\bar{x} = \frac{\sum n_i x_i}{N}$$

حيث:

Ni: عدد خيارات عينة الدراسة للخيار الواحد.

Xi: وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين (1) و (6) في دراستنا.

N: مجموع أفراد العينة وفي دراستنا (139) فرد عامل.

**3- الانحراف المعياري:** يعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهمية يهدف إلى توضيح درجة التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الوسط الحسابي، أو انخفاض تشتت كلما اقتربت قيمته من الصفر ويحسب وفق الصيغة التالية<sup>(4)</sup>:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum n_i x_i^2}{n} - \bar{x}^2}$$

**4- معامل ألفا كرونباخ:** وذلك لقياس ثبات الأداة<sup>(5)</sup>.

(1) عبد الفتاح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013، ص259.

(2) أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية تطبيقية)، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص247، 248.

(3) عبد الفتاح علاوي، مرجع سبق ذكره، ص260.

(4) جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص293.

(5) صباح ابن سهلة، مرجع سبق ذكره، ص127.

5- معامل الارتباط بيرسون: يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لدراسة وعرفة العلاقة بين متغيرين أو أكثر وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين  $[-1, +1]$  فكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من  $(+1)$  كان الارتباط طردي وقوي والعكس صحيح<sup>(1)</sup>.

6- الانحدار الخطي المتعدد: إن الانحدار الخطي المتعدد يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع لذا يعتبر امتدادا للانحدار البسيط<sup>(2)</sup>. ولقد تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر التمكين وأبعاده على الرضا الوظيفي ومن تم إمكانية اختبار الفرضيات المتعلقة بهذا الخصوص.

ويتم تقييم الانحدار الخطي المتعدد باستخدام مجموعة من المعايير الإحصائية أبرزها "معامل التحديد أو التفسير" الذي يقيس نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغيرات المستقلة، أو بعبارة أخرى فإن سلوك المتغير التابع وتغييره يعتمد على عاملين:

- الأول يمكن تفسيره عن طريق المتغيرات المستقلة.

- الثاني يكون غير مفسر ويرجع إلى عوامل أخرى لم يتم وضعها أو أخذها بعين الاعتبار في النموذج (غير مقدرة) والتي عادة ما يطلق عليها بالمتبقي (Résiduel) أو معامل الخطأ  $(e_i)$ ، أما فيما يخص قيمة معامل التحديد أو التفسير فهي تتراوح بين الصفر وواحد أي  $(0 \leq R^2 \leq 1)$  وعليه كلما زادت  $(R^2)$  زادت قوة تفسير معادلة الانحدار<sup>(3)</sup>.

(1) ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم محمد، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص162.

(2) أحمد حسين الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص282.

(3) نفس المرجع السابق، ص ص279، 280.

## المبحث الثالث: نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل البيانات والوقوف على خصائص العينة ومتغيرات الدراسة واستعراض أهم النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل الإستبانة.

## المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية

نرمي من خلال هذا الجزء إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، والمتمثلة في: الجنس، الحالة العائلية، العمر، المستوى التعليمي، السلم الوظيفي، إضافة إلى سنوات الخبرة والأجر.

أولاً- الجنس: يتم تبيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
94.2	131	نكر
5.8	8	أنثى
100	139	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

اعتمادا على معطيات الجدول نجد أن عدد الذكور أكبر بكثير من عدد الإناث، حيث بلغ عدد الذكور (131) عامل وهم يمثلون ما نسبته (94.2%) في حين بلغ عدد الإناث (8) عاملات أي ما نسبته (5.8%) من الحجم الإجمالي للعينة، هذا ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور على الإناث إلى طبيعة العمل بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل، حيث يحتاج إلى الجهد العضلي للتعامل مع الآلات و المعدات كذلك تخصص الكهرباء يستقطب فئة الذكور أكثر من الإناث.

ثانيا- العمر: يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب العمر:

## الجدول رقم (18): توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	5	3.6
من 25 إلى أقل من 35 سنة	40	28.8
من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	49	35.3
من 45 سنة فأكثر	45	32.4
<b>المجموع</b>	<b>139</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

انطلاقا من معطيات الجدول يتضح لنا أن (35.3%) هي أعلى نسبة مثلت مفردات العينة التي تساوي أو تقل أعمارهم عن (45) سنة وهي تعكس (49) عامل، أما فئة المستجوبين الذين تساوي أو تزيد أعمارهم عن (45) سنة فقد قدرت 32.4%، أي ما يعادل (45) عامل، وهذه النتيجة تعكس النضج الفكري والبدني لأفكار عينة الدراسة، حيث بلغ عدد الأفراد العاملين الذين تفوق أعمارهم (35) سنة (94) فرد عامل، وهو عدد كبير جدا، ونجد ما يعادل (28.8%) من الأفراد ينتمون إلى الفئة العمرية من (25) إلى أقل من (35) سنة في حين بلغ عدد الأفراد الذين تقل أعمارهم عن (25) سنة (5) عمال أي ما نسبته (3.6%) وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسب الأولى، ولكنها تدل على توظيف لفئات جديدة من الشباب.

ثالثا - الحالة العائلية: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية كما هو موضح في الجدول التالي:

## الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
أعزب	32	23
متزوج	107	77
مطلق	0	0
أرمل	0	0
<b>المجموع</b>	<b>139</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة شملت الأفراد المتزوجون حيث قدرت بـ (77%) وهي ما تعكس (107) فرد عامل من أصل (139)، في حين بلغ عدد غير المتزوجين (32) فرد عامل، أي ما

يعادل (23%) من الحجم الإجمالي للعينة، وهذا ما يعكس أن غالبية أفراد العينة مستقرين إجتماعيا الأمر الذي ينعكس إيجابا على الشركة من خلال تفانيهم في العمل من أجل إعالة عوائلهم؛ وما يمكن ملاحظته أن عينة الدراسة لم تشمل الحالات المذنية الأربعة، حيث لا يوجد أي فرد أرمل أو مطلق.

رابعا- السلم الوظيفي: يتوزع أفراد العينة حسب الصنف المهني كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب السلم الوظيفي

النسبة %	التكرار	السلم الوظيفي
32.4	45	عون تنفيذ
46.8	65	عون تحكم
20.9	29	إطار
<b>100</b>	<b>139</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد العينة من أعوان التحكم بما نسبته (46.8%) تمثل (65) فردا، في حين احتلت المرتبة الثانية فئة عمال التنفيذ حيث قدر عددهم بـ (45) فردا عاملا بنسبة قدرت بـ 32.4%، في حين بلغ عدد الإطارات (29) إطار بنسبة قدرت بـ (20.9%) من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، وبالتالي تتميز العينة بالتنوع في مستوياتها الوظيفية، حيث مثلت فئة أعوان التحكم أكبر نسبة، وهذا راجع لحاجة المحطة لهم ولطبيعة الوظائف الموجودة بها.

خامسا- سنوات الخبرة: يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
36.7	51	أقل من 5 سنوات
23	32	من 05 إلى 10 سنوات
6.5	9	من 11 إلى أقل من 15 سنة
33.8	47	من 15 سنة فأكثر
<b>100</b>	<b>139</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يبين الجدول أعلاه أن (51) فرد عامل وهم يمثلون ما نسبته (36.7%) من الحجم الإجمالي للعينة تقل خبرتهم عن (5) سنوات وهذا يعود إلى تقاعد الكثير من العمال وتعويضهم بالشباب، أما عدد العمال الذين تتجاوز خبرتهم (15) سنة (47) عامل أي ما نسبته (33.8%) من إجمالي عدد أفراد العينة، أما عدد العاملين الذين تتراوح سنوات الخبرة من (5) سنوات إلى (10) سنوات فقد بلغ (32) عامل بنسبة قدرها (23%)، في حين بلغ عدد العمال الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم من (11) سنة إلى أقل من (15) سنة (9%)، وهي أدنى نسبة مسجلة. وقد بلغ مجموع عدد العمال الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم ما بين (5) سنوات إلى أكثر من (15) سنة (88) عامل بنسبة إجمالية معتبرة قدرها (63.3%)، وهذا عامل مهم يساعد المحطة في ضمان استمرارية العملية الإنتاجية وفي التقليل من احتمال وقوع الأخطاء التي تسبب حوادث العمل كونهم تحصلوا على المعرفة المهنية نتيجة خبرتهم بالشركة.

سادسا- المستوى التعليمي: الجدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (22): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
7.2	10	متوسط
33.8	47	ثانوي
3.6	5	مهني
52.5	73	جامعي
2.9	4	دراسات عليا
<b>100</b>	<b>139</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

من معطيات الجدول رقم (22) يتضح لنا أن (52.5%) من مفردات العينة ذو مستوى جامعي يليها الأفراد الذين لديهم المستوى الثانوي بنسبة (33.8%)، ثم المستوى المتوسط بنسبة (7.2%)، أما فئة الأفراد في المستوى المهني فقد قدرت نسبتهم بـ (3.6%)، أما الإطارات قدر عددهم بـ (4) أفراد عاملين فكانت نسبتهم (2.9%) وهي نسبة ضئيلة جدا، ويلاحظ من خلال هذه النتائج أن غالبية مفردات العينة مستواهم التعليمي جامعي حيث يقدر العدد بـ (73) عامل من أصل (139)، ويعود السبب في هذا إلى طبيعة العمل في المحطة الذي يتطلب وجود أفراد متخصصين ذوي مستوى تعليمي جيد من أجل التحكم في الآلات ومعدات الإنتاج وصيانتها.

سابعاً- الأجر: يتوزع أفراد العينة حسب الأجر كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب الأجر

النسبة %	التكرار	الأجر
19.4	27	من 20.000 إلى أقل من 40.000
59.7	83	من 40.000 إلى أقل من 60.000
20.9	29	من 60.000 فأكثر
<b>100</b>	<b>139</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد العينة ما نسبته (59.7%) تمثل (83) فرداً يتقاضون أجور تتراوح من (40.000) إلى أقل من (60.000) في حين سجلت نسبة (20.9%) عدد الأفراد الذين تحصلوا على أجر يفوق (60.000) وقدر عددهم بـ (29) عامل، بينما قدر عدد أفراد العينة الذين تتراوح أجورهم من (20.000) إلى أقل من (40.000) بـ (27) عامل، أي ما نسبته (19.4%) من الحجم الإجمالي للعينة ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة ما نسبته (80.6%) يتقاضون أجر يفوق (40.000) دج، وهذا ينعكس على شعورهم بالرضا الوظيفي عن الراتب وارد جداً.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التمكين

سيتم فيما يلي تحليل المتغير المستقل والمتمثل في التمكين، ويكون ذلك بالاعتماد على: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

#### أولاً- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد التمكين

من أجل التعرف على مستوى التمكين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل، تم تخصيص (24) عبارة موزعة على ستة أبعاد للتمكين وهي: تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال التحفيز والتشجيع والتدريب، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري لكل عبارة كما توضحه الجداول التالية:

#### 1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد تفويض السلطة:

يتضمن بعد تفويض السلطة (04) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي (أنظر الملحق رقم (05)):



الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تفويض السلطة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجات المقياس						التكرارات والنسب	العبارات
				موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشدة		
1	متوسط من القبول	1.401	4.71	42	58	20	04	05	10	ت	1
				30.2	41.7	14.4	2.9	3.6	7.2	%	
2	متوسطة من القبول	1.400	4.37	28	49	36	07	10	9	ت	2
				20.1	35.3	25.9	05	7.2	6.5	%	
3	متوسطة من القبول	1.419	4.36	26	55	29	13	4	12	ت	3
				18.7	39.6	20.9	9.4	2.9	8.6	%	
4	ضئيلة من الموافقة	1.652	4.10	27	47	26	11	8	20	ت	4
				19.4	33.8	18.7	7.9	5.8	14.4	%	
-	متوسطة من القبول	1.03966	4.3831	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي ومستوى الموافقة الكلي لبعده تفويض السلطة							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يظهر الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات عينة الدراسة لبعده تفويض السلطة بالشركة محل الدراسة وقدرت متوسطات العبارات (4.71، 4.37، 4.36، 4.10) على التوالي، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للبعده ما قيمته (4.3831) وانحراف معياري قدره (1.03966).

حيث جاءت العبارة رقم (1) بأعلى وسط حسابي (4,71) وتقع ضمن فئة موافق بشكل معتدل (4.36-5.19)، وانحراف معياري قدره (1.401)، هذا ما يدل أن العاملين بالشركة موافقين بدرجة متوسطة على ثقة الرئيس في القدرات التي يتمتعون بها لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم وذلك بكل حرية بعيدا عن تفقده الدائم لهم للتأكد من سير الأمور، في حين العبارتين (2 و 3) فقد قدر متوسط حسابهما (4.36، 4.37) وانحرافهما المعياري (1.419، 1.400) على الترتيب وتقع كذلك ضمن فئة موافق بشكل معتدل (4.36-5.19)، وهي تدل على درجة متوسطة من تناسب المسؤولية وحجم السلطة التي يمنحها الرئيس للعاملين أما العبارة رقم (4) فقد جاءت بأقل وسط حسابي قدر ب (4.10) وانحراف معياري (1.652) تقع ضمن فئة

موافق بشكل ضئيل(3.52-4.35)، هذا ما يدل على أن العاملين موافقين بدرجة ضئيلة على قيامهم بأداء المهام المفوضة إليهم دون الرجوع إلى الرئيس، ويمكن تفسيره لعدم وضوح الهدف من وراء التفويض من قبل العاملين.

إن اعتماد أفراد عينة الدراسة على هذا البعد من التمكين بدرجة تقدير متوسطة من القبول يدل على أن الأفراد العاملين بالشركة موافقون بدرجة متوسطة على السلطة المفوضة لهم، أي أن المفوض (الرئيس) يمنح العاملين السلطة الكافية للتنفيذ وتوضيح حدود المسؤولية لإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل مقبول.

## 2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد المشاركة

يتضمن بعد المشاركة من (04) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي (أنظر الملحق رقم (06)):

الجدول رقم(25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد المشاركة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات المقياس						التكرارات والنسب	العبارات
				موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشدة		
3	ضئيلة من الموافقة	1.546	4.04	25	39	34	15	10	16	ت	5
				18	28.1	24.5	10.8	7.2	11.5	%	
1	متوسطة من القبول	1,434	4.59	41	48	27	9	3	11	ت	6
				29.5	34.5	19.4	6.5	2.2	7.9	%	
4	ضئيلة من الموافقة	1.527	3,96	18	46	31	14	16	14	ت	7
				12.9	33.1	22.3	10.1	11.5	10.1	%	
2	ضئيلة من الموافقة	1.490	4.20	28	41	33	18	6	13	ت	8
				20.1	29.5	23.7	12.9	4.3	9.4	%	
-	ضئيلة من الموافقة	1.12549	4.1978	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي ومستوى الموافقة الكلي لبعد المشاركة							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يظهر الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات عينة الدراسة لبعده المشاركة بالشركة وقدرت متوسطات العبارات (4.20،3.96،4.59،4.04) على التوالي، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ما قيمته (4.1978)، مما يدل أن أفراد العينة موافقون بدرجة ضئيلة على المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة محل الدراسة، بينما بلغ الانحراف المعياري ما قيمته (1.12549).

حيث جاءت العبارة رقم (6) بأعلى وسط حسابي (4.59) وتقع ضمن فئة موافق بشكل معتدل (5.19-4.36)، وانحراف معياري قدره (1.434)، حيث تدل هذه العبارة أن العاملين بالشركة موافقين بدرجة متوسطة على شعورهم بإسهامهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف المؤسسة، في حين العبارة (7،5،8) تقع ضمن فئة موافق بشكل طفيف، فقد قدر المتوسط الحسابي للعبارة رقم (8) ما قيمته (4.20) بينما بلغ إنحرافها المعياري (1.490)، وهي تدل على درجة ضئيلة من تعاون العاملين مع بعضهم البعض في حل المشاكل ذات العلاقة بعملهم، أما العبارة رقم (5) فقد جاءت بوسط حسابي قدره (4.04) وانحراف معياري (1.564)، هذا ما يدل على أن العاملين موافقين بدرجة ضئيلة في التشارك في الآراء، في حين بلغ أقل وسط حسابي للعبارة رقم (7) حيث كان مقداره (3.96)، وانحراف معياري ما قيمته (1.527) وهي تدل على درجة ضئيلة من أخذ الرئيس بآراء العاملين واقتراحاتهم بعين الاعتبار عند إتخاذ القرارات.

إن اعتماد أفراد عينة الدراسة على هذا البعد من التمكين بدرجة تقدير ضئيلة من الموافقة يدل على عدم وجود تشارك في الآراء والإقتراحات بين الرئيس والعاملين، وسيطرة المركزية في إتخاذ القرارات، إضافة إلى ضعف التعاون على حل مشاكل العمل.

### 3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد فرق العمل:

يتضمن بعد فرق العمل (04) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي (أنظر الملحق رقم (07)):

## الجدول رقم(26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد فرق العمل

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات المقياس						التكرارات والنسب	العبارات
				موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشدة		
1	ضئيلة من الموافقة	1.555	3.96	18	46	33	14	10	18	ت	9
				12.9	33.1	23.7	10.1	7.2	12.9	%	
4	ضئيلة من الموافقة	1.432	3.71	9	33	53	15	10	19	ت	10
				6.5	23.7	38.1	10.8	7.2	13.7	%	
2	ضئيلة من الموافقة	1.493	3.91	21	34	32	29	9	14	ت	11
				15.1	24.5	23	20.9	6.5	10.1	%	
3	ضئيلة من الموافقة	1.543	3.84	18	40	28	24	13	16	ت	12
				12.9	28.8	20.1	17.3	9.4	11.5	%	
-	ضئيلة من الموافقة	1.26921	3.8525	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي ومستوى الموافقة الكلي لبعده فرق العمل							

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يظهر الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات عينة الدراسة لبعده فرق العمل بالشركة وقدرت متوسطات العبارات (3.96، 3.71، 3.91، 3.84) في حين بلغت الانحرافات المعيارية (1.555، 1.432، 1.493، 1.543) على التوالي، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للبعده ما قيمته (3.8525)، هذا يدل على أن الأفراد العاملين بالشركة موافقون بدرجة ضئيلة على العمل في شكل فرق، أما الانحراف المعياري فقد بلغ قدره (1.26921).

وتقع كل عبارات هذا البعده ضمن فئة موافق بشكل طفيف (3.52 - 4.35)، حيث جاءت العبارة رقم (9) بأعلى وسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري قدره (1.555)، هذا ما يدل على أن العاملين بالشركة موافقين بدرجة ضئيلة على تشجيع الرئيس العمل الجماعي من خلال فرق العمل، في حين العبارة (11) فقد قدر متوسطها الحسابي (3.91) وانحرافها المعياري (1.493)، وهي تدل على درجة ضئيلة على سيادة روح الفريق الواحد أثناء العمل، أما العبارة رقم (12) فقد جاءت بوسط حسابي قدره (3.84) وانحراف معياري (1.543)، هذا ما يدل على أن العاملين موافقين بدرجة ضئيلة على تشجيع الرئيس في العمل على تبادل

الخبرات والمهارات فيما بينهم، في حين بلغ أقل وسط حسابي للعبارة رقم (10) حيث كان مقداره (3.71) وانحراف معياري ما قيمته (1.432) وهي تدل على أن العاملين موافقين بدرجة ضئيلة على تقديم الرئيس الدعم اللازم لفريق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة.

يمكننا القول أن مفهوم فرق العمل باعتباره بعد أبعاد التمكين جاء بدرجة ضئيلة من الموافقة في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل، وهذا يدل على أن العمل في فرق غير واضح بشكل جيد، لعدم تشجيع الرئيس للعمل الجماعي وتبني روح الفريق الواحد الذي يشجع على تبادل الخبرات والمهارات، إضافة إلى ضعف التدعيم من قبل الرئيس لفرق العمل التي من شأنها ضمان سيادة روح فريق العمل وانسيابه بين العاملين بشكل جيد.

#### 4- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد المعلومات والاتصال

يتضمن بعد المعلومات والاتصال (04) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي (أنظر الملحق رقم (08)):

الجدول رقم(27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد المعلومات والاتصال

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات المقياس						التكرارات والنسب	العبارات
				موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشدة		
1	متوسطة من القبول	1.395	4.51	38	46	26	13	10	06	ت	13
				27.3	33.1	18.7	9.4	7.2	4.3	%	
2	ضئيلة من الموافقة	1.463	3.93	20	35	36	22	15	11	ت	14
				14.4	25.2	25.9	15.8	10.8	7.9	%	
3	ضئيلة من عدم الموافقة	1.485	3.18	9	21	28	31	28	22	ت	15
				6.5	15.1	20.1	22.3	20.1	15.8	%	
4	ضئيلة من عدم الموافقة	1.718	2.65	7	24	15	20	14	59	ت	16
				5	17.3	10.8	14.4	10.1	42.4	%	
-	ضئيلة من الموافقة	1.1396 2	3.568 3	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي ومستوى الموافقة الكلي لبعد المعلومات والاتصال							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يظهر الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات عينة الدراسة لبعده المعلومات والإتصال بالشركة وقدرت متوسطات العبارات (2.65،3.18،3.93،4.51) في حين بلغت الانحرافات المعيارية (1.395،1.463،1.485،1.718) على التوالي، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ما قيمته (3.5683)، مما يدل على أن الأفراد العاملين بالمؤسسة موافقون بدرجة ضئيلة على المعلومات المتاحة ذات العلاقة بالعمل، حيث يساعد إنسيابها بشكل سلس إلى تسهيل الإتصال فيما بينهم في حين بلغ الإنحراف المعياري (1.13962).

حيث جاءت العبارة رقم (13) بأعلى وسط حسابي (4.51) وتقع ضمن فئة موافق بشكل معتدل (4.36-5.19)، وانحراف معياري قدره (1.395)، هذا ما يدل أن العاملين بالمؤسسة موافقين بدرجة متوسطة على استطاعتهم التواصل بسهولة مع الرئيس وزملاء العمل، في حين العبارة (14) فقد قدر متوسطها الحسابي (3.93) وانحرافها المعياري (1.463) وتقع ضمن فئة موافق بشكل طفيف (3.52-4.35)، وهي تدل على موافقة العاملين بدرجة ضئيلة على حصولهم على المعلومات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت المناسب، أما العبارة رقم (15) فقد جاءت بوسط حسابي قدره (3.18) وانحراف معياري قدره (1.485) تقع ضمن فئة غير موافق بشكل طفيف، هذا ما يدل على أن العاملين موافقين بدرجة ضئيلة على تميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بدرجة عالية من الوضوح، في حين بلغ أقل وسط حسابي للعبارة رقم (16) حيث كان مقداره (2.65)، وتقع ضمن فئة غير موافق بشكل معتدل وهي تدل على درجة متوسطة من عدم قبول العاملين تشجيع الرئيس على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال مثل الأنترنت والأنترانت. وإنحراف معياري قيمته (1.718).

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن الأفراد العاملين بالمؤسسة موافقين بدرجة ضئيلة عن مدى توفر المعلومات وسهولة الإتصال فيما بينهم أي بشكل غير كافي، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم إمكانية الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بالأعمال الموكلة إليهم في الوقت المناسب، إضافة إلى غموض التعليمات والإجراءات في الشركة محل الدراسة وتميزها بعدم الوضوح والشفافية، كذلك نقص استخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال داخل المؤسسة الذي يعيق سيرورة العمل بشكل جيد.

##### 5- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التحفيز والتشجيع

يتضمن بعد التحفيز والتشجيع (04) عبارات، فبد تفرغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي (أنظر الملحق رقم (09)):

الجدول رقم(28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد التحفيز والتشجيع

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات المقياس						التكرارات والنسب	العبارات
				موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشدة		
4	متوسطة من عدم القبول	1.471	2.10	5	8	15	14	23	74	ت	17
				3.6	5.8	10.8	10.1	16.5	53.2	%	
2	ضئيلة من عدم الموافقة	1.488	2.96	1	27	29	24	24	34	ت	18
				7	19.4	20.9	17.3	17.3	24.5	%	
3	متوسطة من عدم القبول	1.410	2.25	2	13	12	25	26	61	ت	19
				1.4	9.4	8.6	18	18.7	43.9	%	
1	ضئيلة من الموافقة	1.836	3.66	25	36	20	14	13	31	ت	20
				18	25.9	14.4	10.1	9.4	22.3	%	
-	ضئيلة من عدم الموافقة	1.20459	2.7428	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي ومستوى الموافقة الكلي لبعده التحفيز والتشجيع							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يشير الجدول أعلاه إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات عينة الدراسة لبعده التحفيز والتشجيع في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، وقد قدرت متوسطات العبارات (2.25، 3.66، 2.10، 2.96) في حين بلغت الانحرافات المعيارية (1.471، 1.488، 1.410، 1.836) على التوالي، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للبعده ما قيمته (2.7428)، وتدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة من قبل الأفراد العاملين بالشركة، مما يدل على أن نظام التحفيز والتشجيع بالشركة لا يتلاءم مع رغبات العاملين بها وطموحاتهم وكذا إحتياجاتهم، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.20459).

حيث جاءت العبارة رقم (20) بأعلى وسط حسابي (3.66) وتقع ضمن فئة موافق بشكل طفيف (3.52 - 4.35)، هذا ما يدل أن العاملين بالشركة موافقين بدرجة ضئيلة على الترقية والتي تشجعهم على تطوير أدائهم نحو الأفضل مما يدل أن العاملين غير موافقين عن الأسس والمعايير المعتمدة في الترقية وعدم ملاءمتها وهذا من وجهة نظرهم، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.836) وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على عدم تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة، في حين العبارة (18) فقد قدر متوسطها

الحسابي (2.96) وانحرافها المعياري (1.463) وتقع كذلك ضمن فئة غير موافق بشكل طفيف (3.52) - (4.35)، وهي تدل على درجة ضئيلة من عدم موافقة العاملين على تلقيهم الدعم والتشجيع الكافي من رئيس والزملاء العمل، أما العبارة رقم (19) فقد جاءت بوسط حسابي قدره (2.25) وانحراف معياري قدره (1.410) تقع ضمن فئة غير موافق بشكل طفيف وتدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة من قبل العاملين بالمؤسسة محل الدراسة على التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من معاقبة المقصرين، في حين بلغ أقل وسط حسابي للعبارة رقم (17) حيث كان مقداره (2.10)، وتقع ضمن فئة غير موافق بشكل معتدل وهي تدل على درجة متوسطة من عدم قبول العاملين تكافئ الرواتب والمكافآت التي يتحصلون عليها مقارنة مع المجهودات التي يبذلونها في العمل، أما الانحراف المعياري فقد بلغ ما قيمته (1.718) وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على عدم تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة بالشركة.

من خلال ما سبق نجد أن الأفراد العاملين بالشركة غير موافقين بدرجة ضئيلة عن مدى توفر بعد التحفيز والتشجيع اللازم رغم أن الأجور التي يتحصلون عليها جيدة، ويمكن إرجاع ذلك إلى غياب الحوافز المعنوية الكفيلة بتطوير أداء العاملين.

#### 6- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التدريب

يتضمن بعد التدريب 04 عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي (أنظر الملحق رقم (10)):



## الجدول رقم(29): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد التدريب

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات المقياس						التكرارات والنسب	العبارات
				موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشدة		
1	ضئيلة من الموافقة	1.503	3.97	22	36	36	19	13	13	ت	21
				15.8	25.9	25.9	13.7	9.4	9.4	%	
4	ضئيلة من عدم الموافقة	1.657	3.02	11	22	24	19	28	35	ت	22
				7.9	15.8	17.3	13.7	20.1	25.2	%	
3	ضئيلة من عدم الموافقة	1.640	3.07	11	21	28	20	25	34	ت	23
				7.9	15.1	20.1	14.4	18	24.5	%	
2	ضئيلة من عدم الموافقة	1.602	3.20	10	26	27	24	23	29	ت	24
				7.2	18.7	19.4	17.3	16.5	20.9	%	
-	ضئيلة من عدم الموافقة	1.39797	3.3165	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي ومستوى الموافقة الكلي لبعده التدريب							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات عينة الدراسة لبعده التدريب في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، وقد قدرت متوسطات العبارات (3.97،3.02،3.07،3.20) في حين بلغت الانحرافات المعيارية (1.503،1.657،1.640،1.602) على التوالي، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للبعده ما قيمته (3.3165)، وتدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة من قبل الأفراد العاملين بالشركة، مما يدل على الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء لا تهتم بالتدريب بالشكل الكافي، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.39797).

حيث جاءت العبارة رقم (21) بأعلى وسط حسابي (3.97) وتقع ضمن فئة موافق بشكل طفيف (3.52-4.35)، هذا ما يدل أن العاملين بالشركة موافقين بدرجة ضئيلة على مشاركة العاملين الجدد في دورات تدريبية أثناء العمل، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.39797) وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على عدم تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة، أما العبارة (24) فقد قدر متوسطها الحسابي (3.20) وانحرافها المعياري (1.602) وتقع ضمن فئة غير موافق بشكل طفيف (3.52-4.35)، وهي تدل على

عدم موافقة العاملين بدرجة ضئيلة على تشجيع الرئيس للعاملين على التدريب والتطوير، أما العبارة رقم (23) فقد جاءت بوسط حسابي قدره (3.07) وانحراف معياري قدره (1.640) تقع ضمن فئة غير موافق بشكل طفيف وتدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة من قبل العاملين على إتاحة الرئيس فرصا متساوية للجميع من أجل، في حين بلغ أقل وسط حسابي للعبارة رقم (22) حيث كان مقداره (3.02)، وتقع ضمن فئة غير موافق بشكل طفيف وهي تدل على درجة ضئيلة من عدم موافقة العاملين على تكافؤ الرواتب والمكافآت التي يتحصلون عليها مقارنة مع المجهودات التي يبذلونها في العمل، أما الانحراف المعياري فقد بلغ ما قيمته (1.718).

إن اعتماد أفراد عينة الدراسة على بعد التدريب بدرجة تقدير ضئيلة من عدم الموافقة يمكن إرجاعه إلى غياب العدالة في توزيع فرص المشاركة في الدورات التدريبية، إضافة إلى نقص تشجيع الرئيس للعاملين على تطوير مهاراتهم وسلوكياتهم واكتساب معارف جديدة في مجال العمل.

#### 7- عرض وتحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للتمكين

يتم فيما يلي القيام بالتحليل الوصفي للتمكين وأبعاده كما هو موضح في الجدول التالي (أنظر الملحق رقم (11)):

الجدول رقم (30): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للتمكين

أبعاد التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
تفويض السلطة	4.3831	1.03966	متوسط من القبول	1
المشاركة	4.1978	1.12549	ضئيلة من الموافقة	2
فرق العمل	3.8525	1.26291	ضئيلة من الموافقة	3
المعلومات والاتصال	3.5683	1.13962	ضئيلة من الموافقة	4
التحفيز والتشجيع	2.7428	1.20459	ضئيلة من عدم الموافقة	6
التدريب	3.3165	1.39797	ضئيلة من عدم الموافقة	5
التمكين	3.6769	0.94739	ضئيلة من الموافقة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يتضح من الجدول أعلاه وجود تفاوت في درجة توافر وممارسة كل بعد من أبعاد التمكين، حيث كان أعلا مؤشر تفويض السلطة بدرجة تقدير متوسطة من القبول بوسط حسابي قدره (4.3831) وانحراف معياري (1.03966)، يليه كل من بعد المشاركة، فرق العمل والمعلومات والاتصال بدرجة تقدير ضئيلة من

الموافقة وكانت المتوسطات الحسابية (3.5683،3.8525،4.1978)، أما الانحرافات المعيارية فقد بلغت (1.12549،1.26291،1.13962) على الترتيب ، وأخيرا البعدين التحفيز والتشجيع والتدريب بدرجة تقدير ضئيلة من عدم القبول بمتوسط حسابي (2.7428،3.3165) وانحراف معياري (1.20459،1.39797) على الترتيب.

يمكن القول أن الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل تتسم بالعديد من النقائص فيما يخص تطبيق مفهوم التمكين حيث جاء بدرجة تقدير ضئيلة من الموافقة، ويتضح ذلك من خلال بعد التحفيز والتشجيع للذان جاء بدرجة ضئيلة من عدم الموافقة، وهذا من الممكن أن يحد من قدرات العاملين الأمر الذي ينعكس سلبا على نتائج العمل.

#### المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الرضا الوظيفي

يتضمن محور الرضا الوظيفي (10) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي (أنظر الملحق رقم (12)):

الجدول رقم (31): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول محور الرضا الوظيفي

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات المقياس						التكرارات والنسب	العبارات
				موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشدة		
2	ضئيلة من الموافقة	1.475	4.12	22	45	34	16	9	13	ت	25
				15.8	32.4	24.5	11.5	6.5	9.4	%	
1	متوسطة من القبول	0.942	5.06	49	61	22	5	0	2	ت	26
				35.3	43.9	15.8	3.6	0	1.4	%	
6	ضئيلة من عدم القبول	1.646	3.09	10	23	30	18	23	35	ت	27
				7.2	16.5	21.6	12.9	16.5	25.2	%	
7	ضئيلة من عدم القبول	1.656	2.94	9	18	32	21	14	45	ت	28
				6.5	12.9	23	15.1	10.1	32.4	%	
9	متوسطة من عدم القبول	1.530	2.24	1	17	18	16	13	74	ت	29
				0.7	12.2	12.9	11.5	9.4	53.2	%	
5	ضئيلة من عدم الموافقة	1.665	3.48	15	33	27	18	21	25	ت	30
				10.8	23.7	19.4	12.9	15.1	18	%	
8	متوسطة من عدم القبول	1.563	2.27	10	6	11	23	23	66	ت	31
				7.2	4.3	7.9	16.5	16.5	47.5	%	
10	متوسطة من عدم القبول	1.364	2.02	2	11	9	17	27	73	ت	32
				1.4	7.9	6.5	12.2	19.4	52.5	%	
3	ضئيلة من الموافقة	1.540	3.86	22	31	35	21	16	14	ت	33
				15.8	22.3	25.2	15.1	11.5	10.1	%	
4	ضئيلة من الموافقة	1.640	3.66	11	47	28	17	9	27	ت	34
				7.9	33.8	20.1	12.2	6.5	19.4	%	
-	ضئيلة من عدم الموافقة	0.97309	3.2734	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي ومستوى الموافقة الكلي لمحور الرضا الوظيفي							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة قد بلغ (3.2734) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من المقياس السداسي (2.68-3.51) والتي تعبر عن فئة غير

موافق بشكل طفيف والتي تشير إلى درجة ضئيلة من عدم الرضا الوظيفي، أما الانحراف المعياري كان (0.97309) وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على أن إجابات الأفراد متجانسة.

حيث جاء أعلى وسط حسابي للعبارة رقم (26) بمقدار (5.06) وهي تقع ضمن الفئة موافق بشكل معتدل وتدل على درجة متوسطة من القبول أي أن أفراد عينة الدراسة راضيين نوعا ما على سيادة الإحترام والتقدير المتبادل فيما بينهم وبانحراف معياري قدره (0.942) وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على أن إجابات العاملين كانت متجانسة. أما العبارة رقم (34،33،25) فقد قدر متوسطها الحسابي (4.12،3.86،3.66) وهي تقع ضمن الفئة موافق بشكل طفيف وتدل على درجة ضئيلة من موافقة العاملين على توافق الأعمال التي يقومون بها مع قدراتهم وإمكانياتهم وكذا إنجازهم للأعمال بشكل جيد تعبيراً على شعورهم بالرضا في عملهم، وبشكل عام هم راضون عن وظائفهم الحالية، في حين بلغت الانحرافات المعيارية لهذه العبارات على التوالي (1.640،1.540،1.475).

أما العبارة (28،27،30) فقد قدر متوسطها الحسابي (2.94،3.09،3.48) وهي تقع ضمن الفئة غير موافق بشكل طفيف وتدل على درجة ضئيلة من عدم موافقة العاملين على شعورهم بالأمان الوظيفي والذي يشجعهم على الإستمرار في الوظيفة وكذلك أخذ الرئيس بأرائهم وأفكارهم بعين الإعتبار، إضافة إلى إيجادهم التقدير من قبل رئيسهم في العمل في حال قيامهم بعمل مميز أو إضافي، في حين بلغت الانحرافات المعيارية لهذه العبارات على التوالي (1.656،1.646،1.665). أما فيما يخص العبارات (31،32،29) فقد بلغ متوسطها الحسابي (2.02،2،24،2.27)، وهي تقع ضمن الفئة غير موافق بشكل معتدل وتدل على درجة متوسطة من عدم رضا العاملين فيما يخص سياسة الترقية بإعتبارها تتوافق مع طموحاتهم وكذا الرواتب التي يحصلون عليها مقارنة مع المجهودات المبذولة وكذا ظروف العمل وهذا ماتم لمسه من خلال المقابلة التي تم إجرائها مع مدير الموارد البشرية والذي صرح بأن العمل بالشركة يتسم بالخطورة، في حين بلغت الانحرافات المعيارية (1.364،1.530،1.563).

وكنتيجة يمكن القول بأن الرضا الوظيفي بالشركة محل الدراسة جاء بدرجة ضئيلة من عدم الموافقة فهو منخفض نوعا ما عن الحد المطلوب خصوصا إذا ما أخذنا بعين الإعتبار أن الرضا الوظيفي يعتبر مطلباً أساسياً للبقاء في بيئة العمل بالشركة.

## المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد العينة حول المحاور التي تضمنها الإستبيان، يأتي هذا الجزء كمحاولة لمعرفة أثر التمكين على الرضا الوظيفي بشركة إنتاج الكهرباء بجيجل، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية .Spss.

أولاً- إختبار الفرضية الرئيسية: إختبار الفرضية الرئيسية القائلة بأنه: يوجد أثر عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التمكين (تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال التشجيع والتحفيز، التدريب) على الرضا الوظيفي، والجدول التالي يوضح نتائج إختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم(32): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

القرار	القيمة الإحتمالية	R <sup>2</sup>	الفرضية الرئيسية
تقبل	0.000	0.67	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التمكين علي الرضا الوظيفي.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن الدلالة الإحصائية تقدر بـ (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبما أن هناك دلالة إحصائية فإن R<sup>2</sup> يختلف عن الصفر وهذا يعني أن أبعاد التمكين (تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب) مسؤولة عن (67%) وبشكل دال إحصائيا عن التباين الذي حدث في الرضا الوظيفي، ومنه الفرضية الرئيسية القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التمكين (تفويض السلطة المشاركة فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع والتدريب) على الرضا الوظيفي، مقبولة.

أي أن نموذج الإنحدار الكلي دال إحصائيا<sup>(\*)</sup>:

$$F ( 6, 132 ) = 43,70 \quad ; \quad P < 0.05 \quad ; \quad R^2 = 0.67$$

(\*) أنظر الملحق رقم (13)

حيث تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من محمد طاهر القرشي (2015) وأيضا دراسة باديس بوخلوة وحمزة قرينة (2015)، كما تتفق أيضا مع دراسة حسن أحمد الطعاني (2013)، والذين اتفقوا جميعا على أن أبعاد التمكين تؤثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين، ويمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية أن المؤسسة تولي أهمية لتطبيق أبعاد التمكين والتي تؤثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين بها.

ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تفويض السلطة على الرضا الوظيفي، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية.

### الجدول رقم (33): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

القرار	القيمة الإحصائية	الفرضية الفرعية الأولى
تقبل	0.037	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة على الرضا الوظيفي.
مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم (33) نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية لأثر بعد تفويض السلطة (المتغير المستقل) على الرضا الوظيفي (المتغير التابع) تقدر بـ ( $\text{sig} = 0.037$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، هذا يعني وجود أثر دال لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي؛ أي أنه هناك مقدار تباين في الرضا الوظيفي مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى ومنه الفرضية الفرعية الأولى، مقبولة (\*).

وتتفق نتائج دراستنا هذه مع ما توصل إليه الباحث حسن أحمد الطعاني (2013) وكذلك باديس بوخلوة ومحمد حمزة قرينة (2015)، بأنه يوجد أثر لبعد تفويض السلطة على الرضا الوظيفي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويمكن تفسير ذلك إلى أن الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل تولي أهمية لتفويض السلطة وهذا ما تؤكدته نتائج المتوسطات الحسابية، باعتباره من أهم مرتكزات وأبعاد التمكين، ويعد من أبعديات العمل

(\*) أنظر الملحق رقم (14)

الإداري في بيئة الأعمال المعاصرة، بسبب ارتفاع التحديات بها، لذلك يلجأ المدراء ورؤساء المصالح إلى منح جزء من الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين، في حين تتفرغ الإدارة العليا لمزاولة أعمال أكثر أهمية وهذا راجع لطبيعة نشاط الشركة، قصد تنمية شعورهم بالرضا الوظيفي.

ثالثاً - اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده المشاركة على الرضا الوظيفي، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم(34): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

القرار	القيمة الإحتمالية	الفرضية الفرعية الثانية
لا تقبل	0.662	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المشاركة على الرضا الوظيفي.
مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم (34) نلاحظ أن القيمة الإحتمالية لأثر بعده المشاركة (المتغير المستقل) على الرضا الوظيفي (المتغير التابع) تقدر بـ ( $\text{sig} = 0.662$ ) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) هذا يعني أنه لا يوجد أثر ذال لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، أي أنه لا يوجد هناك مقدار تباين في الرضا الوظيفي مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى، ومنه الفرضية الفرعية الثانية، مرفوضة<sup>(\*)</sup>.

وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة شذى شفيق محسن عطاء وآخرون (2016) ودراسة كل من باديس بوخلوة ومحمد حمزة قرينة (2015)، الذين توصلوا إلى وجود أثر للمشاركة على الرضا الوظيفي، ويعزوا الباحثين ذلك إلى أن المشاركة تلعب دورا كبيرا وتجعل العامل يشعر بأنه عضو فعال، وأن اقتراحاته تؤخذ على محمل الجد وأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة وتعزيز مشاعر الرضا لديه وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة.

(\*) أنظر الملحق رقم (14)



ويمكن تفسير ذلك إلى أن الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل تولي أهمية غير كبيرة للمشاركة وهذا ما دل عليه المستوى الغير العالي لهذا البعد مع العلم أن طبيعة العمل في الشركة تقوم على أساس العمل في شكل فرق بالأخص التقنيين المختصين بالتركيب وتصليح الأعطاب. بالإضافة إلى ما سبق يمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية أيضا بأن المشاركة لا تعتبر بالنسبة للعاملين من العوامل التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي أي أن الأهمية النسبية لهذا العنصر في التأثير أو تشكيل الرضا الوظيفي من منظور العاملين ضئيلة ولعل ما يعزز هذا التفسير السابق وهو وجود مستوى مشاركة مقبول من وجهة نظر العاملين ( أي بالرغم وجود مشاركة لم يوجد أثر ).

رابعا- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد فرق العمل على الرضا الوظيفي، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

#### الجدول رقم(35): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

القرار	القيمة الإحتمالية	الفرضية الفرعية الثالثة
لا تقبل	0.307	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد فرق العمل على الرضا الوظيفي.
مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم (35) نلاحظ أن القيمة الإحتمالية لأثر بعد فرق العمل (المتغير المستقل) على الرضا الوظيفي (المتغير التابع) تقدر بـ ( $\text{sig} = 0.307$ ) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) هذا يعني أنه لا يوجد أثر دال لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، أي أنه لا يوجد هناك مقدار تباين في الرضا الوظيفي مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى، ومنه الفرضية الفرعية الثالثة، مرفوضة\*).

وتتعارض نتائج الدراسة المتوصل إليها مع دراسة شذى شفيق محسن عطاء وآخرون (2016) ودراسة كل من حسن أحمد الطعاني (2013) ودراسة بنان منير محسن (2015)، حيث توصلوا إلى وجود أثر لفرق العمل على الرضا الوظيفي، ويعزوا الباحثين ذلك إلى أن فرق العمل تساهم في رفع الروح المعنوية

(\*) أنظر الملحق رقم (14)

وتعزيز الشعور بالملكية من خلال المشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرارات، كما أن فرق العمل يوفر التنوع في المعارف والمهارات والخبرات لمواجهة المشاكل وحلها بكفاءة أكبر.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل تولي أهمية غير كبيرة لفرق العمل وهذا ما دل عليه المستوى الغير العالي لهذا البعد مع العلم أن مفهوم فرق العمل في الشركة تتطلب المبادرات الجماعية التي تسهم في تبادل الخبرات فيما بينهم. بالإضافة إلى ما سبق يمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية أيضا بأن فرق العمل لا تعتبر بالنسبة للعاملين من العوامل التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي أي أن الأهمية النسبية لهذا العنصر في التأثير أو تشكيل الرضا الوظيفي من منظور العاملين ضئيلة ولعل ما يعزز هذا التفسير السابق وهو وجود مستوى مقبول لفرق العمل من وجهة نظر العاملين ( أي بالرغم وجود فرق عمل لم يوجد أثر).

**خامسا- اختبار الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المعلومات والإتصال على الرضا الوظيفي، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

**الجدول رقم(36): نتائج اختبار الفرضية الرابعة**

القرار	القيمة الإحتمالية	الفرضية الفرعية الرابعة
لا تقبل	0.186	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المعلومات والإتصال على الرضا الوظيفي.
مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم (36) نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية لأثر بعد الإتصال والمعلومات (المتغير المستقل) على الرضا الوظيفي (المتغير التابع) تقدر ب ( $\text{sig} = 0.186$ ) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، هذا يعني أنه لا يوجد أثر دال لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، أي أنه لا يوجد هناك مقدار تباين في الرضا الوظيفي مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى، ومنه الفرضية الفرعية الرابعة، مرفوضة<sup>(\*)</sup>.

(\*) أنظر الملحق رقم (14)

وتتعارض نتائج الدراسة المتوصل إليها مع دراسة شذى شفيق محسن عطاء وآخرون (2016) ودراسة بنان منير محسن (2015)، حيث توصلوا إلى وجود أثر للاتصالات الإدارية على الرضا الوظيفي ويعزوا الباحثون ذلك إلى أن الإتصال الفعال يضمن للفرد حصوله على المعلومات الكافية حول المؤسسة وأدائها، والتي تساعده في اتخاذ القرارات، وتبادل هذه المعلومات مع الآخرين في العمل.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل تولي أهمية غير كبيرة لبعده المعلومات والإتصال وهذا ما دل عليه المستوى الغير العالي لهذا البعد مع العلم أن بعد المعلومات والإتصال يسمح بالتواصل بشكل جيد مع المرؤوسين في الشركة. بالإضافة إلى ما سبق يمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية أيضا بأن المعلومات والإتصال لا تعتبر بالنسبة للعاملين من العوامل التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي أي أن الأهمية النسبية لهذا العنصر في التأثير أو تشكيل الرضا الوظيفي من منظور العاملين ضئيلة ولعل ما يعزز هذا التفسير السابق وهو وجود مستوى مقبول للمعلومات والإتصال من وجهة نظر العاملين ( أي بالرغم وجود المعلومات والإتصال لم يوجد أثر).

سادسا- إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التحفيز والتشجيع على الرضا الوظيفي، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (37): نتائج اختبار الفرضية الخامسة

القرار	القيمة الاحتمالية	الفرضية الفرعية الخامسة
تقبل	0.000	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز والتشجيع على الرضا الوظيفي.
مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم (37) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لأثر بعد التحفيز والتشجيع (المتغير المستقل) على الرضا الوظيفي (المتغير التابع) تقدر بـ ( $\text{sig} = 0.000$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) هذا يعني وجود أثر ذال لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، أي

أنه هناك مقدار تباين في الرضا الوظيفي مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى، ومنه الفرضية الفرعية الخامسة، مقبولة<sup>(\*)</sup>.

هذا، وتتفق نتائج الدراسة المتوصل إليها مع دراسة بنان منير محسن (2015)، حيث توصل إلى وجود أثر للتحفيز والتشجيع على الرضا الوظيفي.

يمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية بأن التحفيز والتشجيع تعتبر بالنسبة للعاملين من العوامل التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي أي أن هناك أهمية نسبية لهذا العنصر في التأثير أو تشكيل الرضا الوظيفي من منظور العاملين، ولعل ما يعزز التفسير السابق أنه رغم وجود مستوى تحفيز وتشجيع ضعيف من وجهة نظر العاملين فقد وجد الأثر بين هذا البعد والرضا الوظيفي.

سابعاً- إختبار الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التدريب على الرضا الوظيفي.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم(38): نتائج اختبار الفرضية السادسة

القرار	القيمة الإحتمالية	الفرضية الفرعية الرابعة
لا تقبل	0.289	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب على الرضا الوظيفي.
مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم (38) نلاحظ أن القيمة الإحتمالية لأثر بعد التدريب (المتغير المستقل) على الرضا الوظيفي (المتغير التابع) تقدر بـ ( $\text{sig} = 0.289$ ) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) هذا يعني لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في الرضا

(\*) أنظر الملحق رقم (14)

الوظيفي، أي أنه لا يوجد هناك مقدار تباين في الرضا الوظيفي مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى، ومنه الفرضية الفرعية السادسة، مرفوضة<sup>(\*)</sup>.

وتتعارض نتائج الدراسة المتوصل إليها مع دراسة يونس ميا وآخرون (2009)، ودراسة عمر رملي (2012) حيث توصلوا إلى وجود أثر لبعد التدريب على الرضا الوظيفي.

ويمكن تفسير عدم وجود أثر لبعد التدريب على الرضا الوظيفي بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل إلى أنها لا تولي اهتمام بشكل كبير لهذا البعد وهذا ما عكسته نتائج المتوسطات حيث جاء بدرجة ضئيلة من عدم الموافقة، حيث لا تسعى لتوفير البرامج التدريبية للعاملين ووضع الخطط التدريبية اللازمة واعتبار عملية التدريب عبء عليها يتطلب تكاليف.

ويمكن تفسير ذلك أيضا إلى أن الأهمية النسبية لهذا العنصر في التأثير أو تشكيل الرضا الوظيفي من منظور العاملين ضئيلة وربما توجد عوامل أخرى تؤثر على تشكيل الرضا الوظيفي أكثر من التدريب.

(\*) أنظر الملحق رقم (14)

## خلاصة

من خلال الدراسة الميدانية تم التعرف على الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل من خلال الوثائق والمعطيات المقدمة من طرف الشركة، وكذا إعطاء صورة واقعية عن تمكين العاملين وتأثيره على الرضا الوظيفي في الشركة، وتم اختبار الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي هذا بعد توزيع (162) إستمارة على عينة الدراسة، واسترجاع (139) إستمارة صحيحة وكاملة البيانات، حيث أنه بعد جمع البيانات وترتيبها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية ( Spss ). وتم التوصل إلى أن أبعاد التمكين تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين.

الخاتمة

يعد العمال الركيزة الأساسية بالمؤسسات اليوم ومصدر كل إبداع وتفوق والتي تسمح لها بتحقيق أهدافها، لذا دعت الحاجة إلى توفير أساليب إدارية تبعث الثقة بالنفس، حيث يعد التمكين أحد هذه الأساليب التي تفرض واقع جديد لم يكن متوفر من قبل، فهو يركز على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة وإتخاذ القرارات المناسبة مما يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي لديهم.

وبعد استعراضنا لأهم الأدبيات المتعلقة بمتغيري الدراسة (التمكين، الرضا الوظيفي) ومحاولتنا معالجة الإشكالية المتعلقة بأثر التمكين على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل توصلنا لمجموعة من النتائج والاقتراحات:

## أولاً- النتائج

يمكن تلخيص النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يلي:

1- يتضمن متغير التمكين ستة أبعاد بحيث يؤثر كل بعد بدرجة معينة وذلك حسب رأي عينة الدراسة، إذ يأتي بعد تفويض السلطة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.3831)، ويأتي في المرتبة الثانية بعد المشاركة بمتوسط حسابي قدره (4.1978)، يليه بعد فرق العمل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.8525)، أما بعد المعلومات والإتصال فقد جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.5683) بينما جاء بعد التدريب في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.3165)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد التحفيز والتشجيع بمتوسط حسابي قدره (2.7428).

2- أما المتوسط الحسابي الإجمالي للتمكين جاء بدرجة ضئيلة من الموافقة يقدر بـ (3,6769)، في حين بلغ الوسط الحسابي الكلي لمحور الرضا الوظيفي (3,2734) بدرجة ضئيلة من عدم الموافقة.

أما فيما يخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة فكانت كما يلي:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التمكين على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل؛

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تفويض السلطة على الرضا الوظيفي؛

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المشاركة على الرضا الوظيفي؛



- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد فرق العمل على الرضا الوظيفي؛
- 5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المعلومات والاتصال على الرضا الوظيفي؛
- 6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التحفيز والتشجيع على الرضا الوظيفي؛
- 7- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التدريب على الرضا الوظيفي.

## ثانياً - الاقتراحات

على ضوء النتائج المتوصل إليها نقدم بعض الاقتراحات التالية:

- 1- العمل على رفع ثقافة التمكين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل وخلق البيئة المناسبة التي تؤمن الاستقرار والأمن الوظيفي.
- 2- ضرورة تحسين ظروف العمل حتى يقوم العاملون بأداء أنشطتهم على أكمل وجه.
- 3- على الشركة توفير فرص المشاركة في دورات تدريبية لزيادة وتطوير قدراتهم وتحسين أدائهم.
- 4- التركيز أكثر على تفويض السلطة لما له من أثر واضح في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وأخذهم في الحسبان عند إعداد برامج الرضا الوظيفي.
- 5- على الإدارة الاهتمام بعنصر التحفيز والتشجيع لأن له أثر على الرضا الوظيفي وتدعيمه عند إعداد برامج الرضا الوظيفي يأخذ بعين الاعتبار.
- 6- على الإدارة تقديم اهتمام أكبر للعنصر البشري من خلال تحفيز العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار لأنه عنصراً هاماً في الرفع من الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي تحقيق أهداف الشركة.

## ثالثاً - أفاق الدراسة

وفي الأخير بعدما انتهينا من معالجة إشكالية بحثنا، وكنتملة لدراستنا هذه سوف نقوم باقتراح بعض المواضيع التي من شأنها إثراء البحث في هذا المجال والتي يمكن اعتبارها كدراسة مستقبلية تفيد في تطوير هذا الموضوع:

- 1- أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي؛

2- أثر التسيير بفرق العمل على الرضا الوظيفي؛

3- دور المعلومات والإتصال في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي؛

4- أثر تدريب العاملين على الرضا الوظيفي.

## قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

- 01- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم ظاهر الحسيني، التمكين والإندماج، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 02- أحمد السيد عامر، الإحصاء الوصفي والتحليلي، بدون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 03- أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية تطبيقية)، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 04- أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، بدون طبعة، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 1983.
- 05- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 06- أسامة خيرى، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 07- أسامة كامل، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مؤسسة لورد الشؤون الجامعية للنشر، المنامة، البحرين، 2006.
- 08- أوماسيكا ران، طرق البحث في الإدارة (مدخل لبناء المهارات البحثية)، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2006.
- 09- بشير العلاق، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 10- بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 11- جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 12- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 1997.
- 13- حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، بدون طبعة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 14- خضير كاظم حمود لفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 15- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 16- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 17- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 18- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 19- راوية حسن، السلوك في المنظمات، بدون طبعة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 20- رحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

- 21- ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم محمد، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 22- رضا السيد، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات للنشر، القاهرة، مصر، 2007.
- 23- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 24- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 25- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 26- سهيل أحمد عبيدات، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، عمان، 2007.
- 27- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، بدون طبعة، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 28- سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية (QWL) في منظمات الأعمال العصرية، بدون طبعة، مطبعة العشري، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 29- شائع بن مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015.
- 30- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، بدون طبعة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية مصر، 2003.
- 31- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 32- عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 33- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، الأردن، 2007.
- 34- عبد السلام أبو قحف وآخرون، نظم الإدارة الحديثة، بدون طبعة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2011.
- 35- عبد المعطي الخفاف، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، منشورات دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 36- عبد الوهاب حفيان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام، عمان، الأردن، 2014.

- 37- عدنان بن ماجد عبد الرحمن بري وآخرون، مبادئ الإحصاء والإحتمالات، الطبعة الثالثة، عمادة شؤون المكتبات، الرياض، السعودية 1997.
- 38- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، 2003.
- 39- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
- 40- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2011.
- 41- عمارة شريف، العلاقة بين الرضا ودوران العمل (مفاهيم أساسية ودراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الحكومية)، دار نور للنشر، برلين، ألمانيا، 2017.
- 42- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 43- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 44- محمد الصيرفي، التطور التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 45- محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 46- محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي Spss، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 47- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 48- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 49- محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 50- محمد قاسم القروتي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009.
- 51- محمد قاسم القيروتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 52- محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 53- محمود جاد الله، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 54- مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 55- ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار إتراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

- 56- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 57- نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 58- النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة (الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة)، الطبعة السابعة، مطابع الحمضي، الرياض، السعودية، 2001.
- 59- هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الألفية الثانية، الطبعة الأولى، دار رضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 60- يحيى سليم ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر، 2006.

### ثانياً - الأطروحات والرسائل الجامعية والمذكرات

- 61- إسلام زياد شكري الظاظا، دور الرقابة المالية والإدارية في تطوير الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص القيادة الإدارية أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016.
- 62- آمال زرفاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
- 63- أمنية سليم سالم الراداي، التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية، 2012.
- 64- أمينة قهواجي، ديناميكية الجماعة والعمل الفريقي في المنظمة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007.
- 65- إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، السعودية، 2008.
- 66- باسمه محمد سعد الدين لوكاشة، العلاقة بين فاعلية السلوك القيادي بمديري المؤسسات التعليمية لذوي الإعاقات العقلية ودافعية معلمهم نحو العمل في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم العلوم التربوية، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2008.
- 67- تغريد سليمان أبو سنينة، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2008.
- 68- توفيق كرمية، تمكين العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم التسيير، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.

- 69- حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل ، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013.
- 70- حفيظة شريقي، عديدي عقال، أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند الحاج، البويرة، الجزائر، 2015.
- 71- حنان رزق الله، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 72- خالد إدريس شاکر دحلان، أثر التغيير على الرضا الوظيفي بشركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
- 73- رايح برباخ، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الإلتزام التنظيمي لدى المركبات الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014.
- 74- رفيقة شباح، الإتصال الشخصي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، قسم علوم الإعلام والإتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2016.
- 75- زهية عزيزون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 76- سامية جبارة، رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الإجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.
- 77- سليمان وصفية، محسن أبو معمر، درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعة الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص أصول التربية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 78- سليمة بوتاعة، إشكالية تطبيق التمكين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية ولتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2014.
- 79- شريف عمارة ، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2010.
- 80- شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010.



- 81- صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
- 82- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010.
- 83- عارف بن ماطل الجريد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعوان الشرطة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- 84- عبد الباسط القطبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017.
- 85- عبد الفتاح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013.
- 86- عفاف قطيش، دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2015.
- 87- علي يحي الشهري، الرضا وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2002.
- 88- عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2016.
- 89- عمر رملي، التدريب المهني وتأثيره على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ألكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2012.
- 90- فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة فلسطين، 2016.
- 91- فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة بين الجامعات الجزائرية- تونس- المغرب، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2013.
- 92- فهيمة بوهنتالة، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.

- 93- لطيفة برني، أثر التمكين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 94- محمد إبراهيم محمد منصور، جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، 2013.
- 95- محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص الإدارة التربوية، قسم الأصول الإدارية والتربوية، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2008.
- 96- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2008.
- 97- وهيبه عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص حوكمة الشركات، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الإقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012.

### ثالثا - الملتقيات والمؤتمرات والندوات

- 98- أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع، تداعيات الأزمة الإقتصادية العالمية في منظمات الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية لجامعة الزرقاء الخاصة، عمان، الأردن، 2009.
- 99- سعد بن مرزوق العتيبي، "أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد- دور المدير العربي في الإبداع والتميز، 27-29 نوفمبر، 2004.

### رابعا - المجالات والدوريات

- 100- أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الإتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، دمشق، سوريا، 2014.
- 101- بنان منير محسن، أثر التمكين على الرضا الوظيفي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 4، دمشق، سوريا 2015.
- 102- بنان منير محسن، أثر التمكين على الرضا الوظيفي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 4، دمشق، سوريا، 2015.
- 103- تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، المجلد 28، العدد 2، دمشق، سوريا، 2012.

- 104- جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 12، العدد 1، القادسية، العراق، 2010.
- 105- حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويحي، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 1، الرياض، السعودية، 2013.
- 106- زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 107- سلسل كنعان، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، مجلة جامعة البحث، المجلد 38، العدد 1، طرطوس، سوريا، 2016.
- 108- عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، بغداد، العراق، 2013.
- 109- عبد الفتاح بوخمخ، سليمة بوتاعة، إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات المركز الجامعي ميلة، العدد 1، ميلة، الجزائر، 2015.
- 110- علي يونس وآخرون، قياس أثر التدريب على العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات السابقة، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 1، بيروت، لبنان، 2009.
- 111- ماهر صيري درويش، إبراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 82، الكوفة، العراق، 2010.
- 112- محمد طاهر القرشي، لطيفة أحمد السبتي، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 11، العدد 1، عمان، الأردن، 2015.
- 113- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية، مجلة جامعة الخليل للبحوث، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، المجلد 8، العدد 1، عمان، الأردن، 2013.
- 114- يوسف عنصر، ناجي لتيتم، أهم المحددات السيكو- سوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 7، الوادي، الجزائر، 2014.

#### خامسا- المراجع باللغة الأجنبية

- 115- Brikend Aziri, Job satisfaction : **Aliterature review**, management research and practice, Faculty of Busness and Economics South East European University, Vol 03, N 4, 2011.
- 116- Hasnian Raza et al, Impact of employee empwerment on job satisfaction of employees in coporat banking sector employees of Pakistan, journal of applied environmental and piologicale sciences, Pakistan, Vol 5, N 2, 2015.
- 117- Muhammad Haroon Ameer et al, Impact of empowerment on jop satisfaction, eveloping country studies, Vol 4, N 9 , 2014.
- 118- Surekha Rana, Vandana Sing, Empowerment and job satisfaction: an empirical study in IT Industry , Journal of humanities and social science , India, Vol 21, N10, 2016.

119- Zuvarashe Judith Mushipe, **Employee Empowerment and Job Satisfaction: A Study of the employees in the Food Manufacturing Sector in Zimbabwe**, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol 3, N 8, 2011.

الملاحق

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إستبيان بحث

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الفاضل...الأخت الفاضلة...

تحية طيبة..

نضع بين أيديكم إستمارة بحث خاصة بدراسة "أثر التمكين على الرضا الوظيفي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل" نرجو منكم الإجابة على العبارات الواردة فيها بهدف إعتماها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كمتطلب لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة موارد بشرية .  
لذا نرجوا التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجابتك ومساهمتك عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية .

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير...

إعداد الطالبتين:

- قحام أمال

- قحام توتة

المحور الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 25 سنة  
 من 25 إلى أقل من 35 سنة  
 من 35 إلى أقل من 45 سنة  
 45 سنة فما فوق

3- الحالة العائلية:

أعزب  متزوج (ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة)

4- المستوى التعليمي:

متوسط  مهني  دراسات عليا  
 ثانوي  جامعي

5- الصنف المهني:

عون تنفيذ  عون تحكم  إطار

6- الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات  
 من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

7- الأجر:

من 20.000 دج إلى أقل من 40.000 دج  من 40.000 دج إلى أقل من 60.000 دج  أكثر من 60.000 دج

## المحور الثاني: قياس التمكين

التمكين: يقصد به الأسلوب الإداري الذي يتبع لتحفيز العاملين وتعزيز قدراتهم، ومنحهم حرية التصرف في أداء أعمالهم دون الرجوع للإدارة العليا، وإعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات، وتسهيل مشاركتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

المقياس						الرقم	الأبعاد
موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشكل طفيف	غير موافق بشدة		
						1	تفويض السلطة
						2	
						3	
						4	
						5	المشاركة
						6	
						7	
						8	
						9	فرق العمل
						10	
						11	
						12	



						أستطيع التواصل بسهولة مع رئيسي وزملائي في العمل.	31	المعلومات والإتصال
						أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب.	41	
						تتميز التعليمات و الإجراءات في المؤسسة بدرجة عالية من الوضوح.	51	
						يشجع رئيسي على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال ( الأنترنت، الأنترنت ).	61	
						يتناسب الراتب والمكافآت التي أتحصل عليها مع المجهودات التي أبدلها في العمل.	17	التحفيز والتشجيع
						أتلقي الدعم والتشجيع الكافي من رئيسي وزملائي .	18	
						يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من معاقبة المقصرين.	19	
						الترقية في المؤسسة تشجعني على تطوير أدائي.	20	
						يشارك العاملون الجدد في دورات تدريبية أثناء العمل.	21	التدريب
						يوفر لي رئيسي فرص المشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي.	22	
						يتيح رئيسي فرصا متساوية للجميع من أجل التدريب .	23	
						يشجع رئيسي العاملين على التدريب والتطوير المستمر.	24	

### المحور الثالث: قياس الرضا الوظيفي

**تعريف الرضا الوظيفي:** يشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله فقد تكون إيجابية أو سلبية، وتعبّر عن مدى الإشباع الذي يتصوره الفرد أنه يحققه من عمله.

المقياس						الفقرة	رقم الفقرة
موافق	موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق		
موافق بشدة	موافق	موافق بشكل معتدل	غير موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشدة	الأعمال التي أقوم بها تتوافق مع قدراتي وإمكانياتي.	25
						تتميز علاقاتي مع زملائي بالتقدير والإحترام المتبادل.	26
						أنا راضي لأن مديري المباشر يأخذ بأرائي وأفكاري بعين الاعتبار.	27
						أجد التقدير من مديري في حال قيامي بعمل مميز أو إضافي.	28
						يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع المجهود الذي أبدله.	29
						شعوري بالأمان الوظيفي يشجعني على الإستمرار في وظيفتي.	30
						أنا راضي عن سياسة الترقية لأنها تتوافق مع طموحاتي.	31
						أرى أن ظروف العمل (الإضاءة، التهوية ، النظافة) في مكان العمل مناسبة.	32
						أنجز عملي بشكل جيد تعبيراً عن شعوري بالرضا في عملي.	33
						أنا راضي عن وظيفتي الحالية بشكل عام.	43

وشكراً لتعاونكم معنا ...

## الملحق رقم (02): معامل الثبات ألفا كرومباخ للمحور الأول

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	139	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	139	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	24

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

## الملحق رقم (03): معامل الثبات ألفا كرومباخ للمحور الثاني

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	139	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	139	100,0

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,841	10

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

## الملحق رقم (04): معامل الثبات الكلي

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	139	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	139	100,0

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,944	34

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

الملحق رقم (05): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات البعد الأول

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
العبارة 1	139	4,71	1,401
العبارة 2	139	4,37	1,400
العبارة 3	139	4,36	1,419
العبارة 4	139	4,10	1,652
تفويض السلطة	139	4,3831	1,03966
N valide (listwise)	139		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

الملحق رقم (06): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات البعد الثاني

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
العبارة 5	139	4,04	1,564
العبارة 6	139	4,59	1,434
العبارة 7	139	3,96	1,527
العبارة 8	139	4,20	1,490
المشاركة	139	4,1978	1,12549
N valide (listwise)	139		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

الملحق رقم (07): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات البعد الثالث

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
العبارة 9	139	3,96	1,555
العبارة 10	139	3,71	1,432
العبارة 11	139	3,91	1,493
العبارة 12	139	3,84	1,543
فرق العمل	139	3,8525	1,26291
N valide (listwise)	139		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

الملحق رقم (08): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات البعد الرابع

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
العبارة 13	139	4,51	1,395
العبارة 14	139	3,93	1,463
العبارة 15	139	3,18	1,485
العبارة 16	139	2,65	1,718
المعلومات والاتصال	139	3,5683	1,13962
N valide (listwise)	139		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

الملحق رقم (09): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات البعد الخامس

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
العبارة 17	139	2,10	1,471
العبارة 18	139	2,96	1,488
العبارة 19	139	2,25	1,410
العبارة 20	139	3,66	1,836
التحفيز والتشجيع	139	2,7428	1,20459
N valide (listwise)	139		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

الملحق رقم (10): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات البعد السادس

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العبارة 21	139	3,97	1,503
العبارة 22	139	3,02	1,657
العبارة 23	139	3,07	1,640
العبارة 24	139	3,20	1,602
التدريب	139	3,3165	1,39797
N valide (listwise)	139		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

الملحق رقم (11): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الإجمالية لمحور التمكين

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تفويض السلطة	139	4,3831	1,03966
المشاركة	139	4,1978	1,12549
فرق العمل	139	3,8525	1,26291
المعلومات والاتصال	139	3,5683	1,13962
التحفيز والتشجيع	139	2,7428	1,20459
التدريب	139	3,3165	1,39797
محور التمكين	139	3,6769	,94739
N valide (listwise)	139		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

الملحق رقم (12): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا الوظيفي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العبارة 25	139	4,12	1,475
العبارة 26	139	5,06	,942
العبارة 27	139	3,09	1,646
العبارة 28	139	2,94	1,656
العبارة 29	139	2,24	1,530
العبارة 30	139	3,48	1,665
العبارة 31	139	2,27	1,563
العبارة 32	139	2,02	1,364
العبارة 33	139	3,86	1,540
العبارة 34	139	3,66	1,640
محور الرضا الوظيفي	139	3,2734	,97309
N valide (listwise)	139		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

الملحق رقم (13): نتائج الإنحدار المتعدد للفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,816 <sup>a</sup>	,665	,650	,57577

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	86,912	6	14,485	43,695	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	43,759	132	,332		
	Total	130,672	138			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

الملحق رقم (14): نتائج الإنحدار المتعدد للفرضيات الفرعية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,740	,225		3,289	,001
1 تفويض السلطة	,144	,068	,154	2,108	,037
المشاركة	-,033	,075	-,038	-,439	,662
1 فرق العمل	,066	,065	,086	1,026	,307
المعلومات والإتصال	,089	,067	,104	1,328	,186
التحفيز والتشجيع	,472	,060	,584	7,848	,000
التدريب	,053	,049	,076	1,065	,289

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التمكين (تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع والتدريب) على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل. وتم اختبار فرضيات الدراسة على عينة الدراسة 162 عامل باستخدام الانحدار المتعدد اعتمادا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss). وقد توصلت هذه الدراسة لوجود أثر دال إحصائيا لأبعاد التمكين على الرضا الوظيفي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء على الرضا الوظيفي، وأن الأبعاد الخاصة بالتمكين (تفويض السلطة، التحفيز والتشجيع) لها أثر على المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، بينما المشاركة، فرق العمل، التحفيز والاتصال والتدريب ليس لها أثر ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي. كما تم تقديم اقتراحات عملية وآفاق مستقبلية للدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين، تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب، الرضا الوظيفي.

### Abstract :

This study aimed at identifying the impact of empowerment dimensions (delegation of authority, participation, work teams, information and communication, motivation, encouragement and training) on the job satisfaction of the employees of the Algerian company for the production of electricity in Jijel. The study hypotheses were tested on the study sample of 162 employees using multiple regression based on the statistical packages of social sciences (Spss). The study found that there is a statistically significant effect of empowerment dimensions on job satisfaction in the Algerian company for the production of electricity. The dimensions of empowerment (delegation of authority, motivation and encouragement) have an impact on the dependent variable job satisfaction, while participation, Communication and training have no statistically significant impact on job satisfaction. Practical suggestions and prospects for the study were also presented.

**Keywords:** Empowerment, delegation of authority, participation, work teams, information and communication, motivation and encouragement, training, job satisfaction.